

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Yekaterina Salazgorskaya**

**Internationale Personalent-  
wicklung unter besonderer  
Berücksichtigung kultureller  
Unterschiede zwischen  
Deutschland und Kasachstan**

Mittweida, 2013



Fakultät Wirtschaftswissenschaften

# **BACHELORARBEIT**

## **Internationale Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan**

Autor:

**Frau Yekaterina Salazgorskaya**

Studiengang:

**Betriebswirtschaftslehre**

Seminargruppe:

**BW10w-AA**

Erstprüfer:

**Professor Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Dipl.-Psychologe Frank Schumann**

Einreichung:

**Mittweida, 20.09.2013**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2013**



## **Bibliografische Beschreibung:**

Salazgorskaya, Yekaterina:

Internationale Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung kultureller Unterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan. - 2013. – VII, 108, A-14 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2013

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Analyse der wichtigen Aspekte der internationalen Personalentwicklung. Einen besonderen Akzent wird auf das Herausfinden der wesentlichen kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan gesetzt. Die Ergebnisse des Kulturvergleichs stellen die Basis für die Erstellung des Culture Assimilators dar, der als eine der effektivsten Methoden der interkulturellen Sensibilisierung bekannt ist. Da die deutschen Unternehmen immer mehr Interesse an der Zusammenarbeit mit den kasachstanischen Unternehmen zeigen, soll der Culture Assimilator für sie als Einstieg in die Kultur dieses zentralasiatischen Landes dienen. Außerdem wird im Rahmen der Arbeit ein Trainingsprogramm für erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan zusammengestellt.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Personalentwicklung .....</b>	<b>4</b>
2.1 Rolle und Stellenwert der Personalentwicklung.....	4
2.2 Geschichte der Personalentwicklung .....	8
2.3 Akteure der Personalentwicklung .....	9
2.4 Internationale Personalentwicklung.....	11
2.4.1 Instrumente internationaler Personalentwicklung .....	12
2.4.2 Internationaler Einsatz von Mitarbeitern .....	15
2.4.3 Kultur als Einflussfaktor auf das Verhalten der Menschen und Handeln in dem Unternehmen .....	18
2.4.4 Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand der internationalen Personalentwicklung.....	22
2.4.5 Diversity Management in dem internationalen Unternehmen .....	25
<b>3 Kultur .....</b>	<b>28</b>
3.1 Kasachstan – ein multinationales Land in Zentralasien .....	28
3.1.1 Republik Kasachstan - das neungrößte Land der Erde.....	29
3.1.2 Politik des multinationalen Staates .....	30
3.1.3 Wirtschaftliche Entwicklung .....	32
3.1.4 Kulturhistorische Entwicklung .....	37
3.1.5 Kulturelle Vielfalt als Hintergrund der kasachstanischer Mentalität.....	39

3.1.6 Kasachstanische Kultur .....	42
3.1.7 Beziehungen zwischen Deutschland und Kasachstan .....	44
3.2 <i>Deutschland - ein hochentwickeltes Land im Zentrum Europas</i> .....	48
3.2.1 Politik des Landes .....	48
3.2.2 Wirtschaftliche Entwicklung .....	51
3.2.3 Die Besonderheiten der deutschen Mentalität .....	54
3.2.4 Fremdbild und Werthaltungen der Deutschen aus Sicht anderer Kulturen .....	56
3.3 <i>Vergleich der Kulturen: Deutschland und Kasachstan</i> .....	58
3.3.1 Vergleich der Kulturen nach Dimensionen von Hofstede .....	58
3.3.1.1 Auswirkungen der Machtdistanz auf das Verhalten .....	59
3.3.1.2 Individualismus und Kollektivismus in der Organisation.....	62
3.3.1.3 Maskulinität und Femininität in der Organisation .....	65
3.3.1.4 Unsicherheitsvermeidung in der Gesellschaft .....	67
3.3.1.5 Auswirkungen der kurzfristigen und langfristigen Orientierung.....	60
3.3.1.6 Kritische Würdigung der Arbeit Hofstedes.....	70
3.3.2 Weitere Wertunterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan.....	73
3.3.2.1 Sach- und Beziehungsorientierung .....	73
3.3.2.2 Monochron – Polychron .....	75
3.3.2.3 Direkt – Indirekt .....	76
3.3.3 Zusammenfassung des Kulturvergleichs .....	78
<b>4 Cultural Assimilator als Methode zur kulturellen Sensibilisierung .....</b>	<b>79</b>
4.1 <i>Entstehung und Ziel der Methode</i> .....	79
4.2 <i>Prozess der Erstellung des Culture Assimilators</i> .....	81
4.2.1 Sammlung von Situationen .....	81
4.2.2 Auswahl von Situationen .....	81
4.2.3 Sammlung von Attributionen .....	82
4.2.4 Auswahl von Attributionen .....	82
4.2.5 Erstellung des Culture Assimilators .....	82



4.3 Vor- und Nachteile des Culture Assimilators als Instrument interkulturellen Trainings.....	83
4.4 Entwicklung eines Culture Assimilators für Kasachstan .....	83
4.4.1 Durchführung der Interviews mit auslandserfahrenen Mitgliedern der Zielgruppe.....	84
4.4.2 Analyse der kulturell bedingten kritischen Interaktionssituationen.....	85
4.4.3 Formulierung der kulturadäquaten und Entwicklung der alternativen Deutungen für das fremdkulturelle Verhalten .....	87
4.4.4 Formulierung der Bedeutungen für die drei alternativen Deutungen.....	87
4.4.5 Zusammenstellung mehrerer kritischen Interaktionssituationen zu einem Culture Assimilator für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte.....	88
<b>5 Interkulturelles Training als zentrales Instrument internationaler Personalentwicklung .....</b>	<b>89</b>
5.1 Vorbereitung des Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“.....	89
5.2 Ablauf des Trainings .....	91
5.3 Nachbereitung des Trainings .....	94
<b>6 Testdurchführung des interkulturellen Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ .....</b>	<b>96</b>
6.1 Teilnehmer des Trainings .....	96
6.2 Bild von Kasachstan vor und nach dem Training .....	96
6.3 Analyse der Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge.....	99
<b>7 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>100</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>102</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>108</b>
Anlagen, Teil 1 .....	A-1
Anlagen, Teil 2 .....	A-3
<b>Selbstständigkeitserklärung</b>	

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben des Personalmanagements.....	5
Abbildung 2: Einordnung der Personalentwicklung in den unternehmerischen Kontext....	6
Abbildung 3: Personalentwicklungskonzept .....	9
Abbildung 4: Das Drei-Ebenen-Modell von Kultur .....	19
Abbildung 5: Eisbergmodell nach Sigmund Freud.....	20
Abbildung 6: Landeskulturelle Einflüsse auf das Handeln im Unternehmen .....	21
Abbildung 7: BIP Kasachstans 1990-2012 in Mrd. US-Dollar .....	33
Abbildung 8: BIP zu Marktpreisen in Mrd. US-Dollar .....	35
Abbildung 9: Politisches System Deutschlands.....	50
Abbildung 10: Ausgewählte Eckwerte der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland.....	53
Abbildung 11: Arbeitslose und Erwerbstätige in Deutschland.....	53
Abbildung 12: Fremdbild der Deutschen aus Sicht der Spanier, Franzosen und Amerikaner.....	57
Abbildung 13: Fremdbild der Deutschen aus Sicht der Chinesen, Kasachstaner und Brasilianer.....	57
Abbildung 14: Unterschieden in den berufsbezogenen Werten in den Ländern der europäischen Union .....	60
Abbildung 15: Auswirkungen der Machtdistanz auf das Verhalten .....	61
Abbildung 16: Position von 50 Ländern und drei Regionen bzgl. Der Dimensionen Machtdistanz und Individualismus-Kollektivismus .....	63
Abbildung 17: Kollektivismus und Individualismus in der Organisation.....	64
Abbildung 18: Maskulinität und Femininität in der Organisation .....	66
Abbildung 19: Starke und schwache Unsicherheitsvermeidung .....	68
Abbildung 20: Langfristige und kurzfristige Orientierung.....	70
Abbildung 21: Merkmale der sachorientierten deutschen Kultur.....	74
Abbildung 22: Merkmale der beziehungsorientierten kasachstanischen Kultur .....	75

Abbildung 23: Speed Datng .....	91
Abbildung 24: Ergebnisbaum .....	94
Abbildung 25: Bild von Kasachstan vor dem Training .....	97
Abbildung 26: Bild von Kasachstan nach dem Training.....	98

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Drei Dimensionen der interkulturellen Kompetenz .....	23
Tabelle 2: Dimensionen interkultureller Kompetenz und ihre Ausprägungen.....	24
Tabelle 3: Wichtige sozial-ökonomische Kennzahlen.....	34
Tabelle 4: Programm des Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ .	90
Tabelle 5: Testdurchführung des Culture Assimilator-Trainings .....	96

# Abkürzungsverzeichnis

<b>bzw.</b>	Beziehungsweise
<b>DAAD</b>	Deutscher Akademischer Austauschdienst
<b>GfP</b>	Gesellschaft für Personalentwicklung
<b>GIZ</b>	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
<b>HRD</b>	Human Resource Development
<b>S.</b>	Seite
<b>s.</b>	siehe
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>Vgl.</b>	Vergleiche
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die modernen Unternehmen befinden sich unter dem Einfluss der schnell verändernden Marktbedingungen. Sie müssen an diese Bedingungen anpassen können, um ihre Ziele zu erreichen. Die Prozesse der Globalisierung und intensiven Erweiterung der Geschäftstätigkeit ins Ausland haben zum Beispiel dazu geführt, dass in den letzten Jahrzehnten viele inter- und multinationale Unternehmen entstanden sind. Vor denen stehen heutzutage viele neue Aufgaben, die auf allen Unternehmensebenen behandelt werden müssen. Eine der wichtigsten Aufgaben ist die Internationalisierung der Personalwirtschaft in dem Unternehmen, da genau sie eines der wichtigsten Aktions- und Reaktionsfelder ist. Einen besonderen Akzent setzt das international tätige Unternehmen auf die Intensivierung der internationalen Personalentwicklung, die für die erforderlichen Qualifikationen, die Verbesserung der Fähigkeiten des Personals, Erweiterung der Kompetenzen, Erhöhung der Mitarbeitermotivation sorgt und deswegen einen wichtigen Beitrag zu dem Unternehmenserfolg leistet. Für internationale Unternehmen ist es wichtig zu wissen, welchen Stellenwert die Personalentwicklung für sie hat, wer die Akteure sind und welche Instrumente der internationalen Personalentwicklung am effektivsten sind.

Der wichtigste Bestandteil aller internationalen Personalentwicklungsmaßnahmen ist die interkulturelle Kompetenz, die nicht einfach erlernt werden kann. Wenn das Unternehmen entscheidet, die Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden, muss es mit vielen Risiken und Kosten ausrechnen. Die entsendeten Mitarbeiter und ihre mitgereisten Familienmitglieder können von kulturellen Problemen stark betroffen werden, wenn sie nicht genug vorbereitet waren. Viele Unternehmen, deren Auslandseinsätze gescheitert sind, nennen als der allererste Grund dafür die nicht ausreichende interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter. Die interkulturelle Kompetenz muss als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit aufmerksam behandelt werden. Außerdem wissen viele Unternehmen nicht, wie sie von den Vorteilen des Cultural Diversity Managements profitieren können. Dieser Frage ist ein Abschnitt dieser Arbeit gewidmet.

Viele deutsche Unternehmen konzentrieren in der letzten Zeit ihre Aufmerksamkeit auf zentralasiatischen Ländern. Kasachstan ist der größte strategische Partner Deutschlands in der Region. In diesem Zusammenhang leiden die deutschen Unternehmen oft an dem Mangel der Kenntnisse über die kasachstanische Kultur, ihre Besonderheiten, Mentalität des Volkes, die wirtschaftliche und politische Entwicklung des Landes. Das Land im Zentrum Eurasiens kann die deutschen Geschäftspartner nicht nur überraschen, sondern auch

schockieren. Um erfolgreich in Kasachstan Geschäfte zu machen, müssen die Deutschen die Zeit darin investieren, um Kasachstan für sich zu entdecken. Die zwei Länder – Deutschland und Kasachstan – sind zwei Pole und besitzen ganz viele Unterschiede, die man bei der Zusammenarbeit unbedingt beachten muss. Wodurch sich die zwei Nationen unterscheiden, wird in der Arbeit besonders ausführlich betrachtet.

Für den Erwerb der interkulturellen Kompetenz und kulturellen Sensibilisierung steht den Mitarbeitern aus beiden Ländern das breite Angebot an interkulturellen Trainings zur Verfügung. Um aber mit verschiedenen kritischen Situationen auseinandersetzen zu können, werden die interkulturellen Trainings mit dem Cultural Assimilator als zentrales Element bevorzugt. Heutzutage gibt es den Cultural Assimilator für viele verschiedene Nationen dieser Welt, aber man kann keinen einzigen für Kasachstan finden.

Für die Erreichung der strategischen Ziele müssen also die Unternehmen den folgenden Schlüsselfaktor besonders beachten: das interkulturell ausgebildete und kompetente Personal, das zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beiträgt. Es lohnt sich, in diese wichtige Ressource des Unternehmens viel zu investieren. Außerdem sind die von dem Unternehmen durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur für es und seine Mitarbeiter vorteilhaft, sondern auch für die Gesellschaft des Landes.

## **1.2 Zielsetzung**

Für die langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern ist es wichtig ihre Kultur, Gedanken- und Lebensweise, wichtige Werthaltungen zu verstehen und zu akzeptieren. Die richtigen Personalentwicklungsmaßnahmen mit den Inhalten der interkulturellen Kommunikation spielen dabei eine bedeutende Rolle.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die internationale Personalentwicklung mit dem besonderen Akzent auf die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan zu untersuchen. Dazu werden in 5 Kapiteln der Arbeit folgende Fragen beantwortet:

- Welche Rolle spielt die Personalentwicklung in einem internationalen Unternehmen und wer sind ihre wichtigen Akteure?
- Welchen Einfluss hat die Kultur auf das Verhalten der Menschen und Handeln in dem Unternehmen?
- Warum ist die interkulturelle Kompetenz so wichtig für die Erreichung der unternehmerischen Ziele?

- Wo liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen der deutschen und kasachstanischen Kultur?
- Welche Methode für die Entwicklung der interkulturellen Sensibilität ist am effektivsten?

Außerdem werden für die Beantwortung dieser Fragen zwei Länder - Deutschland und Kasachstan, ihre politische, wirtschaftliche, kulturhistorische Entwicklung näher analysiert. Als Ergebnis wird ein Programm des interkulturellen Trainings mit dem Cultural Assimilator für Kasachstan als zentrales Instrument ausgearbeitet, sodass diese Arbeit als Hilfsmittel sowohl für die deutschen als auch für die kasachstanischen international tätigen Unternehmen dienen kann.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Zunächst werden in der Arbeit die Grundsätze der Personalentwicklung betrachtet. Nach der Bestimmung ihrer Rolle und des Stellenwerts werden die wesentlichen Akteure der Personalentwicklung erläutert. Im Folgenden wird ein Überblick über die Instrumente der internationalen Personalentwicklung und die Kultur als wichtigen Einflussfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter und Handeln in dem Unternehmen gegeben. Vollendet wird das Kapitel 2 mit der Analyse der interkulturellen Kompetenz als wichtigen Gegenstand der internationalen Personalentwicklung und der Rolle des Diversity Managements in dem modernen Unternehmen. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Kasachstan und Deutschland vorgestellt. Kurze Einführung in die Geschichte der Länder und die Betrachtung der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung sollen dem Leser einen Überblick über die Länder und ihre kulturellen Besonderheiten ermöglichen. Dabei werden ausführlich die Beziehungen zwischen Deutschland und Kasachstan betrachtet. Anschließend werden zwei Kulturen nach Dimensionen von Hofstede verglichen.

Das 4. Kapitel ist der Erstellung des Cultural Assimilators für Kasachstan als Methode zur kulturellen Sensibilisierung gewidmet. Dabei wird ein Interview mit auslandserfahrenen Mitgliedern zur Sammlung der kulturell bedingten kritischen Interaktionssituationen durchgeführt. Anhand des erstellten Cultural Assimilators wird das Programm eines interkulturellen Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ ausgearbeitet und mit einer Studentengruppe getestet. Nach der Analyse der Ergebnisse der Testdurchführung wird das Trainingsprogramm ergänzt und verbessert.

In einer abschließenden Schlussfolgerung wird die Arbeit in ihren wichtigsten Punkten zusammengefasst.



## 2 Personalentwicklung

In diesem Kapitel wird die Personalentwicklung als eine der wichtigsten Funktionen des Personalmanagements untersucht. Einen besonderen Akzent wird auf die internationale Personalentwicklung und ihre Instrumente gesetzt. Zu einer der effektivsten Maßnahmen der internationalen Personalentwicklung gehört der internationale Einsatz von Mitarbeitern. Die Phasen der Durchführung der Maßnahme werden in diesem Kapitel beschrieben. Ein wesentlicher Teil der internationalen Personalentwicklung stellt die interkulturelle Kompetenz dar. Im Kapitel 2 wird die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz in der internationalen Zusammenarbeit diskutiert und den Beitrag, den Cultural Diversity Management zum Unternehmenserfolg leisten kann, analysiert.

### 2.1 Rolle und Stellenwert der Personalentwicklung

Zu einem der strategischen Produktionsfaktoren des 21. Jahrhunderts werden das Wissen der Mitarbeiterschaft, ihre Qualifikationen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zugezählt. Das ist mit der zunehmenden Komplexität und den immer kürzer werdenden Veränderungszyklen der Märkte unmittelbar verbunden. Um das zu bewältigen, braucht man neben anderen wirtschaftlichen Maßnahmen auch ein kompetentes, veränderungsbreites Personal. Außerdem wächst von Jahr zu Jahr der Bedarf nach qualitativen und hochwertigen Dienstleistungen, was zu der Notwendigkeit der gut ausgebildeten Mitarbeiterschaft führt. In diesem Zusammenhang denken die Unternehmen immer öfter an neue Unternehmenskonzepte, die unter anderem auch auf dem langfristigen Qualifikationsaufbau der Mitarbeiter basieren. Der Schlüssel des Unternehmenserfolges liegt also in einer innovationsfördernden Personalentwicklung.<sup>1</sup>

Die Personalentwicklung stellt ein wichtiger Bestandteil des Personalmanagements dar. Unter dem Personalmanagement versteht man „[...] alle auf das Personal (sowohl Person als auch Gruppen) bezogenen Prozesse, Systeme und systematische Verhaltensweise“<sup>2</sup> bzw. [...] „die Gestaltung und Steuerung der personalwirtschaftlichen Aufgaben und Probleme.“<sup>3</sup> Dabei stellt es [...] die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden prägen.“ (Bartscher, Stöckl, Träger, 2012, S. 53). Ganz oft in der Praxis werden neben dem Begriff Personalmanagement, auch die Begriffe der Personalarbeit, des Personalwesens oder

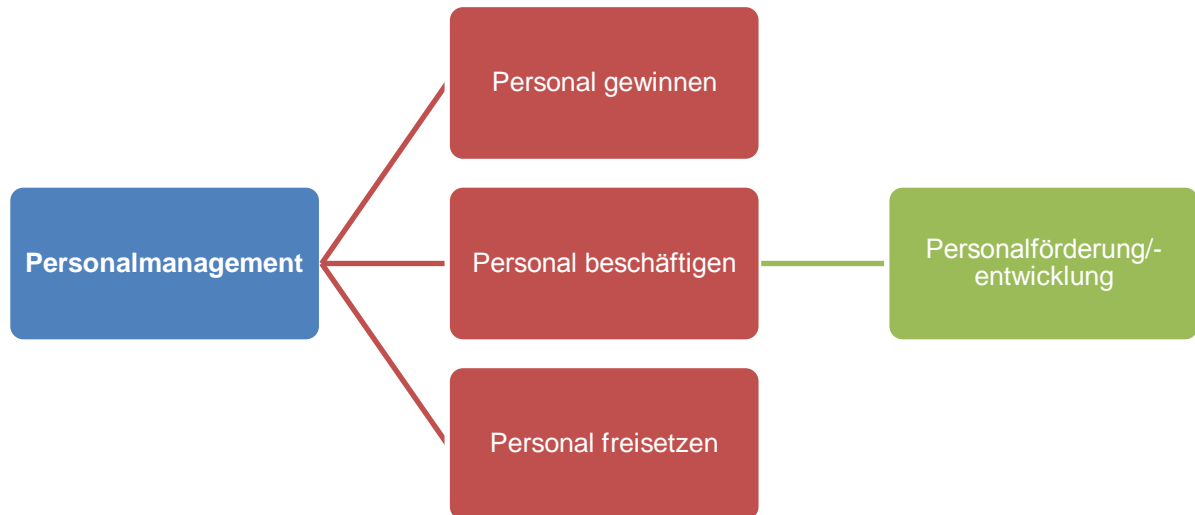
---

<sup>1</sup> Vgl. Bartscher, T., Stöckl, J., Träger, T., Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. M (2012), S.50

<sup>2</sup> Vgl. Wucknitz, U., Handbuch Personalbewertung (2002), S. 60

<sup>3</sup> Vgl. Thommen, J., Lexikon der Betriebswirtschaftslehre (1999), S. 415

Human Resource Managements verwendet. Zu den Hauptaufgaben des Personalmanagements gehören Personalgewinnung, Personalbeschäftigung und Personalfreisetzung. Zu der Personalbeschäftigung zählt man u.a. die Personalförderung/-entwicklung (s. Abbildung 1).



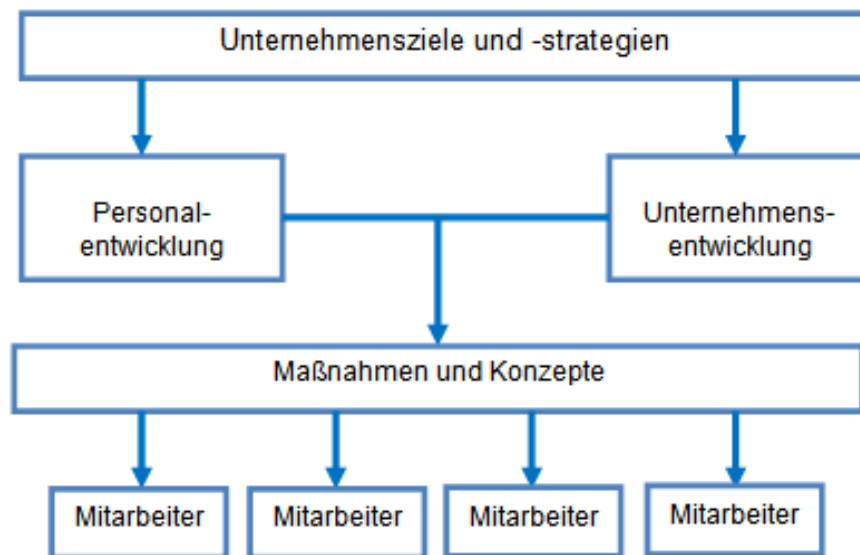
**Abbildung 1 - Aufgaben des Personalmanagements**

Quelle: Eigene Darstellung nach Bartscher/Stöckl/Träger (2012), S.56

Was man unter dem Begriff „Personalentwicklung“ versteht, zeigt folgende Definition: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Bartscher, Stöckl, Träger, 2012, S. 244).

Zu den Bildungsmaßnahmen gehören z.B. die Berufsausbildung, Weiterbildungen, Führungsausbildung usw. Die Förderung von Mitarbeitern wird durch den Arbeitsplatzwechsel, die Auslandseinsätze, Karriereplanung, Leistungsbeurteilung oder das Coaching realisiert. Der Bereich Organisationsentwicklung umfasst die Maßnahmen zu der Teamentwicklung, Projekt- und Gruppenarbeit.

Die Personalentwicklung tritt außerdem als eine wichtige betriebliche Funktion, deren Handlungsgebiet aus den strategischen Zielen der Gesamtorganisation herkommt (s. Abbildung 2).



**Abbildung 2 - Einordnung der Personalentwicklung in den unternehmerischen Kontext**  
 Quelle: Eigene Darstellung nach Bartscher/Stöckl/Träger (2012), S.245

Auf der Unternehmensebene besteht die Bedeutung von der Personalentwicklung darin, dass mit ihrer Hilfe die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens gesichert wird. Deshalb legen die Firmen, die langfristig auf den dynamischen Märkten erfolgreich sein wollen, besondere Aufmerksamkeit auf die Ausbildung ihrer Mitarbeiter. Die große Bedeutung der Personalentwicklung in einem Unternehmen kann man aus ihren Zielen entnehmen.

Durch die Personalentwicklungsmaßnahmen erreichen selbst die Unternehmen folgende Ziele:

- Erhöhung der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter;
- Sicherung des Bestandes an Führungskräften und Spezialisten;
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und ihrer Leistung;
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit;
- Aufspüren von Entwicklungspotenzial bei den Mitarbeitern;
- Herausfinden von Fehlbesetzungen;
- Senkung der Fluktuation usw. <sup>4</sup>

Außerdem gehören zu den unternehmensbezogenen Zielen der Personalentwicklung die Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation. Die Personalentwicklung trägt zur Verbesserung Betriebsklimas durch die Bereitstellung von

<sup>4</sup> Vgl. Hohlbaum, A, Olesch, G., Human Resources Modernes Personalwesen (2002), S.154

Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die gesamte Belegschaft sowie nachhaltige Förderung der Organisationsentwicklung.<sup>5</sup>

Die Mitarbeiter verfolgen ihre eigenen Ziele. Wie z.B.:

- Schaffen der Voraussetzungen für den Aufstieg und die Übernahme von neuen Aufgaben;
- Weiterqualifizierung und Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten;
- Sicherheit des Arbeitsplatzes;
- Erhöhung des Einkommens;
- Prestigegewinn usw.<sup>6</sup>

Durch die Teilnahme an den Personalentwicklungsmaßnahmen verbessern die Mitarbeiter ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt, sie erhöhen ihre individuelle Mobilität und entfalten die Persönlichkeit.

Die Personalentwicklung erfüllt neben den unternehmensbezogenen und mitarbeiterbezogenen Zielen auch einige gesellschaftlichen Ziele. Die Erhaltung und Verbesserung des gesellschaftlichen Humanvermögens und optimale Allokation der Humanressourcen sind einige davon. Außerdem tragen die Unternehmen mit der gezielten Personalarbeitspolitik zu der langfristigen Beschäftigungssicherung (sogenannter Employability), der Chancengleichheit und sozialer Mobilität.<sup>7</sup>

Der hohe Stellenwert der Personalentwicklung kann nicht bestritten werden. Er nimmt außerdem mit der Zeit immer zu. Die Berufsaufgaben verändern sich immer schneller, und deshalb müssen auch die handelnden Personen immer schneller auf die Veränderungen reagieren. Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit der Ausbildung der Mitarbeiter und stellt sicher, dass das Unternehmen effizient funktioniert. Die Personalentwicklung kann als wichtiger Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses gesehen. Sie tritt als die gesamtunternehmerische Aufgabe auf und ist eine nützliche und notwendige Investition des Unternehmens in die Zukunft.

---

<sup>5</sup> Vgl. Bartscher, T., Stöckl, J., Träger, T., Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. M (2012), S.246

<sup>6</sup> Vgl. Hohlbaum, A., Olesch, G., Human Resources Modernes Personalwesen (2002), S.154

<sup>7</sup> Vgl. Bartscher, T., Stöckl, J., Träger, T., Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. M (2012), S.246

## 2.2 Geschichte der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist ein relativ junges Fachgebiet des Personalmanagements. Erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts beginnt man sich mit dieser akademischen Disziplin aktiv zu beschäftigen. Bevor – bis 1960 – setzte das Personalmanagement die besonderen Akzente auf die Personalverwaltung und Personalstrukturierung.<sup>8</sup> Die fachlich orientierte Aus- und Weiterbildung in der damaligen Zeit basierte auf den Schulunterrichtsmethoden. In den 70-er Jahren wurden die Probleme des Lerntransfers stärker betrachtet. Parallel entstand der Begriff "Personalentwicklung" und man begann zu dem Thema der Fremdsteuerung und Selbststeuerung des Lernens aktiv zu diskutieren.<sup>9</sup>

Erstmals wurde der Begriff der Personalentwicklung in den 1960-er Jahren in der USA als „Human Resource Development“ (HRD) eingeführt. In der deutschsprachigen Literatur erschien der Begriff in 70-er Jahren und in den folgenden Jahrzehnten verschaffte sich einen festen Platz sowohl in der Theorie als auch in der Praxis durch den vermehrten Aufbau von Personalentwicklungsabteilungen in verschiedenen Unternehmen.<sup>10</sup>

Krämer erwähnt, dass im englischsprachigen Raum für die Aus- und Weiterbildung die Begriffe „Training and Development“ oder „Learning and Development“ benutzt wurden.<sup>11</sup> Scholz betont die besondere Entwicklung der Personalarbeit in den 1980-er Jahren, da in dieser Zeit sie zum strategischen Wettbewerbsfaktor wurde und dadurch wurde auch die Qualifikation der Mitarbeiter als wichtigste Ressource im Unternehmen erkannt.<sup>12</sup> „Personalentwicklung ist mehr als Aus- und Weiterbildung - war eine der ersten Definitionen von Personalentwicklung in jener Zeit“, weiß Mag. Clemens Stieger - Geschäftsführer GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung. (Wirl, Personalentwicklung im Wandel, Training Magazin, 2011).<sup>13</sup>

Konrad Fankhauser - stellvertretender Geschäftsführer die Berater® - betont: „Generationengerechtes Lernen, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter zählen zu den heutigen Herausforderungen der Personalentwicklung.“ (Wirl, Personalentwicklung im Wandel, Training Magazin, 2011).

---

<sup>8</sup> Vgl. Scholz, C., Grundzüge des Personalmanagements (2011), S. 40

<sup>9</sup> Vgl. Meier, H., Personalentwicklung (1995), S.3

<sup>10</sup> Vgl. Mudra, P. Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse (2004), S.5

<sup>11</sup> Vgl. Krämer, M., Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung (2007), S.13

<sup>12</sup> Vgl. Scholz, C., Grundzüge des Personalmanagements (2011), S. 41

<sup>13</sup> <http://www.magazintraining.com/2011/10/15/personalentwicklung-im-wandel/> (10.08.2013)

Die Rolle der Personalentwicklung nimmt heutzutage deshalb zu, weil sie sich mit den neuen Themenfeldern beschäftigt, wie z.B. die Kompetenzentwicklung, unternehmerisches Denken, Planungsverhalten und Innovationsfähigkeit. Deshalb entwickeln sich auch und sind stark gefragt die unterschiedlichen Instrumente der Personalentwicklung.<sup>14</sup> Da die systematische Personalentwicklung dem Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dient, wird die Personalentwicklungsabteilung immer wieder als ein wichtiger Teil der Unternehmenstätigkeit gesehen.

## 2.3 Akteure der Personalentwicklung

Das Unternehmen verfolgt eine Reihe von Personalentwicklungszielen, die nach deren Bestimmung in ein Konzept zusammengefasst werden. Das Konzept seinerseits gibt die Auskunft darüber, wie man diese Ziele erreichen kann. Das Personalentwicklungskonzept gibt Informationen zu den folgenden in der Graphik dargestellten Bereichen (s. Abbildung 3).



**Abbildung 3 – Personalentwicklungskonzept**  
Quelle: Eigene Darstellung nach Flarup, J. (2004), S. 488

Außerdem kann das Konzept beispielsweise folgende Inhalte enthalten: Prioritäten, Umsetzungsschritte usw. Nach der Erstellung wird das Konzept veröffentlicht, um die unmittelbaren Akteure der Personalentwicklung in den Prozess einzubeziehen.<sup>15</sup>

Die Personalentwicklung zielt einerseits auf die künftig zu erledigenden Aufgaben sowie andererseits auf die künftig benötigten Mitarbeiter und deren Qualifikationen. Man kann also folgende Zielgruppen der Personalentwicklung unterscheiden:

<sup>14</sup> <http://www.magazintraining.com/2011/10/15/personalentwicklung-im-wandel/> (10.08.2013)

<sup>15</sup> Vgl. Flarup, J., PersonalJahrbuch (2004), S. 488

- Führungskräfte/Managemententwicklung;
- Führungsnachwuchskräfte/Trainees;
- Einzelne Spezialisten, z.B.
  - Entwicklungsingenieure
  - Ausbilder/Trainer
- Neue Mitarbeiter in der Einarbeitung;
- Mitarbeiter mit neuen/anderen Aufgaben;
- Bestimmte Berufsgruppen/Funktionsgruppen für gemeinsames Handeln bzw. gleiches Auftreten;
- Bestimmte Personengruppen, z.B.
  - Frauenförderung
  - Reintegration nach Familienpause
  - Integration ausländischer Mitarbeiter
  - Reintegration von (Langzeit-)Arbeitslosen
- Projektteams;
- Coaches, Trainer; Multiplikatoren;
- Externe, wie Schüler, Studenten und Praktikanten.<sup>16</sup>

Jedes Unternehmen richtet die Zielgruppen meistens strategisch aus und setzt für sich die Prioritäten. Die Schwerpunkte können sich von Zeit zu Zeit unterscheiden, aber das Unternehmen soll sich auf die für es wirklich wichtigen Zielgruppen konzentrieren. Um solche Zielgruppen zu definieren, geht man aus folgenden Faktoren aus:

- Kosten und Nutzen (Input / Output),
- Zeitbedarf und Zeitdruck,
- Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt.<sup>17</sup>

Es wird ganz oft die Frage „Make or Buy“ (selber machen oder kaufen) gestellt, die durch die Personalentwicklungsabteilung geantwortet werden muss.

Jeder Akteur trägt seinen eigenen Beitrag zu der Erreichung der Personalentwicklungsziele. Während die Unternehmensleitung sich mit der Definierung der Ziele und der Setzung der Prioritäten beschäftigt, gehören zu den Vorgesetzten/Führungskräften die Aufgaben der Informierung, Beratung und Förderung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Weiterbildung und Entwicklung. Die Mitarbeiter sind in der ersten Linie für sich selbst verantwortlich

---

<sup>16</sup> Vgl. Flarup, J., PersonalJahrbuch (2004), S. 489

<sup>17</sup> Vgl. Flarup, J., PersonalJahrbuch (2004), S. 489

(Selbstmanagement). Außerdem äußern sie ihre Wünsche und Bedarfe. Die Ausbilder / Trainer bereiten konkrete Bildungsmaßnahmen vor. An dem Prozess nimmt auch der Betriebsrat teil. Er hat bestimmte Beratungs- und Mitbestimmungsrechte und beeinflusst die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Selbst die Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung berät die Betriebsabteilung, ermittelt „vor Ort“ den Bedarf, plant und organisiert die Maßnahme. Die Mitwirkung an der Erfolgskontrolle ist eine der wichtigsten Aufgaben der Weiterbildungsabteilung.<sup>18</sup> Die Handlungen aller Akteure müssen miteinander klar abgestimmt werden. Dank dessen kann jeder von ihnen zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beitragen.

## 2.4 Internationale Personalentwicklung

In der heutigen Zeit – Zeit des zunehmenden Engagements der Unternehmen im Ausland durch Joint-Ventures und verschiedene andere Kooperationsformen, wächst die Notwendigkeit der effektiven grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Dadurch wollen die Firmen unter anderem ihre Konkurrenzfähigkeit verbessern oder die Marktposition festigen. Sie erwarten somit von ihren internationalen Geschäftspartnern, die ebenfalls international tätig sind, einen guten Service wie auf nationaler Ebene. Das ist aber mit vielen interkulturellen Problemen verbunden.<sup>19</sup> An dieser Stelle treten ins Spiel die internationalen Personalentwicklungsmaßnahmen, die den Raum für den Erfahrungs- und Informationsaustausch unter den Mitarbeitern eines inter- oder multinationalen Unternehmens schaffen und die notwendigen Bedingungen für die internationale Tätigkeit herstellen.

Unter der internationalen Personalentwicklung versteht man „ein Teil der Personalpolitik, der auf die Förderung von Mitarbeitern hinsichtlich der aus einer internationalen Unternehmenstätigkeit resultierenden Aufgaben abzielt. Die internationale Personalentwicklung umfasst die für eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit notwendigen Veränderungen relevanter persönlicher Merkmale (Kenntnisse/Wissen, Erfahrungen, Fähigkeiten), alle hierauf einwirkenden Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie die gezielte Vermittlung von Erfahrungen“.<sup>20</sup>

Die Zielgruppe internationaler Personalentwicklung sind die Mitarbeiter, die an internationalen Schnittstellen eines Unternehmens arbeiten bzw. künftig arbeiten werden.<sup>21</sup> In den international tätigen Unternehmen treten häufig als die Zielgruppen die

---

<sup>18</sup> Vgl. Flarup, J., PersonalJahrbuch (2004), S. 491

<sup>19</sup> Vgl. Festing, M., Internationales Personalmanagement (2011), S. 293

<sup>20</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationale-personalentwicklung.html#definition> (10.08.2013)

<sup>21</sup> Vgl. Festing, M., Internationales Personalmanagement (2011), S. 294



Führungskräfte und Potenzialträger (sogenannte High Potentials), aber auch die Stammhausmitarbeiter sowie die Mitarbeiter der Auslandsgesellschaften.

Zu den weit verbreiteten Instrumenten der internationalen Personalentwicklung, die auf die Vermittlung des Wissens und der Fähigkeiten für die Mitarbeiter gezielt sind, gehören der Auslandseinsatz, die Bildung internationaler Projektgruppen, internationale Jobrotation und interkulturelles Training.<sup>22</sup> Die Maßnahmen und Methoden der internationalen Personalentwicklung werden in weiteren Unterkapiteln dieser Arbeit näher betrachtet.

Durch solche Maßnahmen erreicht die internationale Personalentwicklung ihre Ziele: die Verbesserung der Mitarbeitermotivation und die Schaffung für das Unternehmen der interkulturell ausgebildeten und qualifizierten Mitarbeiter. Zu den wichtigsten Funktionen der internationalen Personalentwicklung gehören z.B. die Unterstützung bei der Integration in andere sozio-kulturelle Kontexte; der Aufbau eines wechselseitigen Verständnisses für Werte und Einstellungen sowie das Streben nach Harmonisierung; der Abbau von Sprachbarrieren und die Vorbereitung und Gestaltung der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern/innen internationaler Herkunft.<sup>23</sup>

Das Hauptziel der internationalen Personalentwicklung besteht also darin, dass in einem internationalen Unternehmen die Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen in gleicher Maße, unabhängig davon, ob sie „andere Dinge tun oder die gleiche Dinge einfach anders tun“, gemeinsam zum Unternehmenserfolg beitragen können.

## **2.4.1 Instrumente der internationalen Personalentwicklung**

Jedem internationalen Unternehmen stehen zahlreiche Maßnahmen und Methoden der interkulturellen Personalentwicklung zur Verfügung, durch die es seine Führungskräfte, Manager und Mitarbeiter für die neuen internationalen Herausforderungen vorbereiten kann. Diese Maßnahmen können nach zwei Kriterien eingeteilt werden: „off the job“ (außerhalb des Arbeitsplatzes) und „on the job“ (innerhalb des Arbeitsplatzes).

Die ersten Maßnahmen sind auf die Vermittlung des Know-Hows, das in dem Unternehmen nicht gibt, gezielt. Dabei muss aber beachten, dass damit einige Kosten verbunden werden, wie z.B. die Teilnahme an externen Konferenzen, Fortbildungen, Schulungen oder Trainings.

---

<sup>22</sup>Vgl. Becker, M., Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, (2005), S. 50

<sup>23</sup>[http://iim.uni-flensburg.de/fileadmin/ms3/inst/iim/Upload/MSc\\_HRM/MA\\_-\\_HRM\\_-\\_SS\\_2013\\_-\\_4\\_-\\_Praxis\\_und\\_Gestaltung.pdf](http://iim.uni-flensburg.de/fileadmin/ms3/inst/iim/Upload/MSc_HRM/MA_-_HRM_-_SS_2013_-_4_-_Praxis_und_Gestaltung.pdf) (10.08.2013)

Der Vorteil besteht aber darin, dass die Qualifikationen ohne Ablenken durch die alltäglichen Arbeitssituationen vermittelt werden.<sup>24</sup>

Zu den „on the job“-Maßnahmen gehören Coaching, Mentoring, Job-Rotation usw. Viele Personaler behaupten, dass diese Maßnahmen besser den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen entsprechen. Noch eine Form der „on the job“-Maßnahmen ist der Einsatz von Projektarbeiten in internationalen Gruppen sowie auch die Teilnahme an internationalen Traineeprogrammen.<sup>25</sup> Vorteilhaft für die Internationalisierung des Unternehmens ist die Durchführung der „on the job“-Maßnahme wie der Auslandseinsatz, der im nächsten Teil dieser Arbeit betrachtet wird. Welche Maßnahmen wählt das Unternehmen, ist von vielen Faktoren abhängig. Einige davon können auf die Kosten, Zeit oder andere Ressourcen sowie auch auf die Komplexität der bestimmten Maßnahme beziehen.<sup>26</sup> Es muss außerdem betont werden, dass kein Entwicklungsprogramm ohne ein klar definiertes Ziel und ohne eine vorherige internationale Potentialeinschätzung gestartet wird.<sup>27</sup>

Die internationale Potentialeinschätzung beinhaltet die Feststellung der Stärken und Entwicklungspotenzialen der Führungskräften und Mitarbeiter durch die Methoden wie Audit-Gespräche oder Assessment Center.<sup>28</sup>

Eines der verbreitetsten Instrumente der internationalen Personalentwicklung sind die Cross-Cultural Trainings, Coachings und die interkulturellen Trainings. Da im Rahmen dieser Bachelorarbeit ein Konzept des interkulturellen Trainings ausgearbeitet ist, wird man in diesem Abschnitt besonders nah auf die Ziele, Teilnehmer und Organisation des interkulturellen Trainings eingegangen.

Das Ziel der interkulturellen Trainings bezieht sich hauptsächlich auf die Erlangung interkultureller Kompetenz und der Aufbau einer länderübergreifenden Handlungskompetenz. Die Kommunikationsfähigkeit spielt dabei die entscheidende Rolle. Die einzelnen Wörter können in verschiedenen Kulturen ganz unterschiedlich gebraucht werden, was man unbedingt beachten muss, wenn man sich auf die Verhandlungen mit den ausländischen Partnern vorbereitet. Es gibt viele kulturelle Unterschiede in den Sprechakten, die in unterschiedlichen Kulturen anders eingesetzt werden. Im Training werden die Teilnehmer mit den Differenzen zwischen den verschiedener Kulturen oder den kritischen kulturbedingten

---

<sup>24</sup> Vgl. Flato, E., Reinbold-Scheible, S., Personalentwicklung, Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis, (2006), S. 79

<sup>25</sup> Vgl. Olfert, K., Personalwirtschaft (2005), S. 383; Jung, H., Personalwirtschaft (2003), S. 244

<sup>26</sup> Vgl. Bartscher, T., Stöckl, J., Träger, T., Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. M (2012), S.250

<sup>27</sup> <http://www.kraus-und-partner.de/internationale-personalentwicklung/grundlagen/instrumente-der-internationalen-personalentwicklung> (10.08.2013)

<sup>28</sup> Vgl. Brugger, R., Nagel K., Praxiswerkzeuge für die Personalentwicklung, (2004), S. 235

Situationen auseinandergesetzt.<sup>29</sup> Durch das Interkulturelle Training sollen die Teilnehmer lernen, mit solchen Unterschieden zwischen den Kulturen umzugehen.<sup>30</sup> Die Teilnehmer erhalten im Training nützliche Tipps, Strategien und durch die Entwicklungsmodelle werden sie für den Kontakt mit den ausländischen Partnern bzw. Mitarbeitern sensibilisiert.

Frank Herbrand betont die Wichtigkeit der Durchführung der interkulturellen Trainings zur Sensibilisierung der Mitarbeiter zu den anderen Kulturen.<sup>31</sup> Nach Herbrand müssen durch das interkulturelle Training folgende Ziele erreicht werden: die Ermittlung des spezifischen Wertsystems der fremden Kultur, Schaffung der Bedingungen zur Wahrnehmung einer anderen Kultur, der Vorurteilsfreiheit und der Empathiefähigkeit. Das Herbrands verhaltensorientierte Trainingsziel ist auf die Erweiterung des Repertoires an Handlungen in bestimmten Situationen gezielt.<sup>32</sup>

Zu den weiteren Maßnahmen der internationalen Personalentwicklung gehören internationale Veranstaltungen und Internationale Nachfolge- und Karriereplanung, die in vielen internationalen Unternehmen bevorzugt werden. Im ersten Fall geht es um die Veranstaltungen, wenn z.B. die Personalleiter eines Unternehmens aus verschiedenen Ländern der Welt sich treffen und zu bestimmten Themen diskutieren. Die zweite Maßnahme ist auf die Planung von Nachfolgen und Karrieren auf internationaler Ebene gezielt.

Zuletzt kommen die internationalen Nachwuchs-/Traineeprogramme, die heutzutage unter den großen Konzernen der Welt besonders populär sind. Die Teilnehmer der Programme sind meistens die engagierten und mobilen Hochschulabsolventen und Berufseinsteiger, die durch die Teilnahme an den Trainee-Programmen mit den sehr guten Chancen auf einen spannenden Berufseinstieg ausrechnen können.<sup>33</sup> Diese Programme sind international ausgerichtet, damit die jungen Leute z.B. durch einen halbjährigen Auslandsaufenthalt das fremde Land der Geschäftspartner kennenlernen, die Kenntnisse über andere Arbeitsweisen und Prozesse sammeln und ihre internationale Kompetenz verbessern.

In diesem Unterkapitel wurden die wichtigsten Maßnahmen der internationalen Personalentwicklung erläutert. Anhängig von dem Entwicklungsstand des Marktes, den Zielen des Unternehmens und dessen Ressourcen werden einige Methoden bevorzugt, die

---

<sup>29</sup> Vgl. Knapp, K., Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft (1995), S. 11

<sup>30</sup> Vgl. Müller, J., Interkulturelle Kommunikation: interkulturelles Training und Mediation (2000), S. 39

<sup>31</sup> Vgl. Kainzbauer, A., Kultur im interkulturellen Training. Der Einfluss von kulturellen Unterschieden in Lehr- und Lernprozessen an den Beispielen Deutschland und Großbritannien (2002), S. 12.

<sup>32</sup> Vgl. Kainzbauer, A., Kultur im interkulturellen Training. Der Einfluss von kulturellen Unterschieden in Lehr- und Lernprozessen an den Beispielen Deutschland und Großbritannien (2002), S. 13

<sup>33</sup> Vgl. Brenner, D., Brenner, F., Giesen, B., Trainee-Programme. In: Individuell bewerben, 4. Aufl., 2000, Seiten 60-67

anderen außer Acht gelassen. Im Laufe der Zeit werden die neuen Instrumente entstehen und einige alten bleiben in der Vergangenheit. Im Folgenden wird man auf ein relativ altes aber immer noch effektives Instrument des Auslandseinsatzes durch den Expatriate eingegangen.

## **2.4.2 Internationaler Einsatz von Mitarbeitern**

In den letzten Jahrhunderten sind vor der Personalentwicklung viele neue Herausforderungen entstanden. Die Gründe dafür liegen in der Suche nach den neuen Märkten, in der Bildung von internationalen Allianzen usw. In diesem Zusammenhang brauchen die Mitarbeiter der internationalen Unternehmen ein gutes Verstehen nicht nur der eigenen Kultur sondern auch der Kulturen der Kollegen oder Geschäftspartner. Der internationale Einsatz von Mitarbeitern ist die geeignete Maßnahme, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Der Auslandseinsatz durch den Expatriate wird von vielen deutschen Unternehmen, die mit Kasachstan zusammenarbeiten, bevorzugt.

Unter dem internationalen Einsatz versteht man eine zeitlich begrenzte Tätigkeit in einer Unternehmenseinheit im Ausland.<sup>34</sup> Er kann sowohl zwischen der Zentrale eines Unternehmens und der Landesgesellschaft als auch zwischen den Landesgesellschaften stattfinden.<sup>35</sup> Das ursprüngliche Ziel des internationalen Einsatzes war der Know-How-Transfer.<sup>36</sup> Wenn z.B. in einer Niederlassung eines Großunternehmens eine Wissenslücke wegen Fachkräftemangels entsteht, so wird diese Lücke durch die Entsendung der Mitarbeiter – sogenannte Expatriates – geschlossen.<sup>37</sup>

Heutzutage erhält das Unternehmen mit der Auslandsentsendung folgende Vorteile: die qualitative Steuerung einer Tochtergesellschaft im Ausland, die Mitarbeit bei den internationalen Kooperationen, die Förderung weltweiter Zusammenarbeit, die Gewinnung ausländischer Mitarbeiter für Zentrale usw. Diese Maßnahme der internationalen Personalentwicklung dient zu dem Aufbau und der Entwicklung der internationalen Kompetenzen und Managementfähigkeiten des Entsandten. Das gebildete Informationsnetzwerk hilft bei dem Austausch der Technologien und des Wissens.<sup>38</sup>

Die Mitarbeiter verfolgen durch die Entsendung in ein fremdes Land das Ziel der Verbesserung der sprachlichen Kompetenz. Außerdem sehen Sie oft die Möglichkeit,

---

<sup>34</sup> Vgl. Wirth, E., PersonalJahrbuch (2004), S. 258

<sup>35</sup> Vgl. Kammel, A., Teichmann, D., Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen (1994), S. 63

<sup>36</sup> Vgl. Eser, G., Personalentsendung kompakt (2003), S. 38

<sup>37</sup> Vgl. Wirth, E., PersonalJahrbuch (2004), S. 259

<sup>38</sup> Vgl. Heuser, A., Heidenreich, J., Förster, H., Auslandsentsendung und Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer (2003), S. 98

größere Verantwortung zu übernehmen oder einen Einkommens- und Statusgewinn zu realisieren.<sup>39</sup> Die Entsandten bekommen mehr Chancen, um die berufliche Karriere auszubauen. Ähnlich wie das Unternehmen bilden die Mitarbeiter die internationalen Netzwerke.<sup>40</sup>

Um die Ziele erfolgreich zu erreichen, erarbeiten das Unternehmen zusammen mit den Mitarbeitern das Gesamtkonzept der Auslandentsendung. Das Konzept besteht aus folgenden drei Themen:

- Mitarbeiterauswahl und Vorbereitung;
- Integration während des Einsatzes und
- Planung der Rückkehr.

Die Auswahl für den internationalen Einsatz läuft gewöhnlich innerhalb des Unternehmens, dessen Mitarbeiter also die potenziellen Kandidaten für die Entsendung sind. Sie verfügen über die Erfahrungen, verstehen die internen Prozesse, Kommunikations- und Entscheidungswege. In den Auswahlgesprächen wird die Eignung der Kandidaten für den internationalen Einsatz nach folgenden Kriterien geprüft:

- Positive Einstellung zum Auslandseinsatz,
- Fachliche Qualifikation,
- Potenzial zur Weiterentwicklung,
- Familiäre Stabilität,
- Sprachbegabung und Sprachkenntnisse,
- Aufgeschlossenheit,
- Kreativität,
- Kontakt- und Konfliktfähigkeit,
- Belastbarkeit.<sup>41</sup>

Eine wichtige Rolle spielt also die Einstellung des Kandidaten zum Auslandseinsatz. Er soll seine Bereitschaft zur Entsendung erklären. Ein „Muss“ ist neben der fachlichen Qualifikation des Kandidaten seine Potenziale zur Weiterentwicklung. Noch ein Faktor, den man unbedingt beachten muss, ist die Familiäre Stabilität, da sie den Erfolg des internationalen Einsatzes unmittelbar und maßgeblich beeinflusst.

---

<sup>39</sup> Vgl. Kammel, A., Teichelmann, D., Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen (1994), S. 66

<sup>40</sup> Vgl. Wegerich, C., Handbuch Personalentwicklung (2006), S. 495

<sup>41</sup> Vgl. Heuser, A., Die Entsendung deutscher Mitarbeiter ins Ausland (2004), S. 47

Der nächste Schritt nach der Kandidatenauswahl ist die Vorbereitung der ausgewählten Mitarbeiter für den Auslandseinsatz. Er und seine Familie werden durch die Personalabteilung unterstützt, da es ein ziemlich langer und schwieriger Prozess ist. In der Vorbereitungsphase finden viele Beratungsgespräche, an denen auch der Ehepartner teilnehmen sollte, zu den Themen wie die Umzugsbedingungen, Gesundheitsvorsorge, Versicherungen, Organisation von Bankengeschäften, kulturelle Orientierung aber auch die Vertrags- und Einkommensthemen statt. Der Entsandte hat Gespräche mit den Führungskräften über neue Aufgaben; sie vereinbaren und setzen neue Ziele.<sup>42</sup>

Die kulturelle Orientierung ist einer der wichtigsten Teile der Vorbereitungsphase. Das interkulturelle Training findet etwa vor drei Monaten vor der Ausreise statt und ist darauf gezielt, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, die fremde Kultur durch den direkten Kontakt mit Menschen aus dem jeweiligen Land kennenzulernen.<sup>43</sup> Von einem großen Vorteil für die Expatriate ist die Teilnahme an dem Sprachunterricht. Der Mitarbeiter sollte vor der Ausreise die Grundkenntnisse (Survival knowledge) der Landessprache erwerben.<sup>44</sup>

Nachdem die Fragen zu der Wohnung, dem Auto, der Schule für die Kinder, Stelle für den Ehepartner geklärt wurden und der Mitarbeiter alleine oder mit seiner Familie ins Ausland ausreist, fängt die andere Phase: Integration im Einsatzland an.

In einem neuen Land stößt der Mitarbeiter mit neuen Belastungen zusammen. Andere Leute, andere Kultur und Lebensweise, anderes berufliches Umfeld – das alles beeinflusst den Mitarbeiter und seine Familie. Vor ihm steht eine schwierige Aufgabe: sich einzuleben und einzugewöhnen. Dabei können ihn die unternehmerischen Integrationsprogramme unterstützen. In den Prozess kann ein professioneller Relocation Service, dessen Angebot alle organisatorischen Fragen umfasst, eingeschaltet werden.<sup>45</sup>

Die Rückkehrplanung vom internationalen Einsatz soll ungefähr ein Jahr im Voraus beginnen. Ein wichtiger Teil von dem Rückkehrplan ist auf die Suche nach der Anschlussaufgabe gezielt. Sie kann durch folgende Maßnahmen erleichtert werden: großes Entwicklungspotenzial des Expatriates oder die frühzeitige Entscheidung der Stammbteilung bezüglich der späteren Beschäftigung. Etwa drei Monate vor Rückkehr soll die neue Stelle feststehen. Vor dem Unternehmen sowie auch vor dem Mitarbeiter steht das Ziel, die gesammelten Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen in den neuen Aufgaben effektiv zu nutzen.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Heuser, A., Die Entsendung deutscher Mitarbeiter ins Ausland (2004), S. 54

<sup>43</sup> Vgl. Wirth, E., PersonalJahrbuch (2004), S. 261

<sup>44</sup> Vgl. Stock-Homburg, R., Personalmanagement: Theorien - Instrumente – Konzepte (2010), S. 76

<sup>45</sup> <http://www.averto.com/> (10.08.2013)

<sup>46</sup> Vgl. Wirth, E., PersonalJahrbuch (2004), S. 264

Solche Personalentwicklungsmaßnahme ist unter vielen deutschen Instituten und Organisationen, die mit Kasachstan zusammenarbeiten, verbreitet. Die Vertretung der deutschen Botschaft in der Republik Kasachstan, das deutsche Konsulat in Kasachstan, Deutscher Wirtschaftsklub, die GIZ (Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit), das Centrum für internationale Migration und Entwicklung und Goethe-Institut, DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst) gehören zu diesen Organisationen. Die Tätigkeit einiger von denen wird in dem Kapitel 3 beleuchtet.

Dank dieses Instruments der internationalen Personalentwicklung werden das Wissen und die Erfahrungen des Mitarbeiters erweitert und durch den internationalen Kontext ergänzt.<sup>47</sup> Dadurch entwickelt sich auch die Persönlichkeit des Menschen. Durch den Auslandseinsatz können also sowohl die unternehmerische als auch die persönlichen Ziele erreicht werden.

### **2.4.3 Kultur als Einflussfaktor auf das Verhalten der Menschen und Handeln in dem Unternehmen**

Die Kultur nimmt einen besonderen Platz in der internationalen Personalentwicklung. Die Bedeutung der Landeskulturen findet erst seit 1980-er Jahre des 20. Jahrhunderts breite Beachtung in der Forschung.<sup>48</sup> Seither sind der Erwerb der interkulturellen Kenntnisse und die Entwicklung der internationalen Kompetenz die wichtigsten Bestandteile der Maßnahmen von internationaler Personalentwicklung.

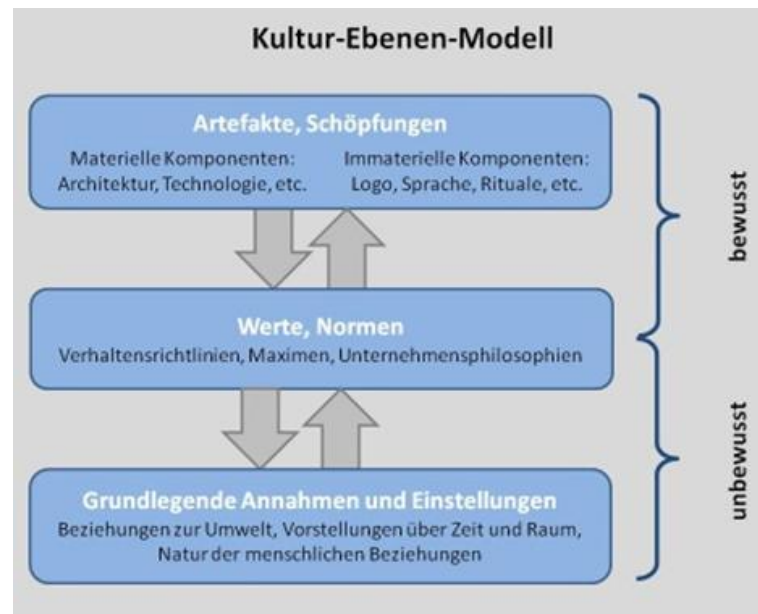
Heutzutage gibt es viele Definitionen zu dem Begriff „Kultur“. Eine davon definiert Kultur als „...das in einer Gruppierung von Menschen weithin geteilte und für sie typische Muster an überlieferten Grundannahmen, Werten und Normen, die sich in Handlungsrouinen, Institutionen, Sprache und in Artefakten ausdrücken.“ (Kühlmann, 2008, S. 36).

Eine detaillierte Betrachtung der Kultur gehört Schein (1985), der ein Drei-Ebenen-Modell von Kultur entwickelt hat (s. Abbildung 4).

---

<sup>47</sup> Vgl. Scherm, E., Süß, S., Internationales Management - Eine funktionale Perspektive (2001), S.265

<sup>48</sup> Vgl. Kutschker, E., Schmid, S., Internationales Management (2005), S. 672



**Abbildung 4 – Das Drei-Ebenen-Modell von Kultur**

Quelle: Schein, E., Organizational culture and leadership (1985), S. 303

Aus der Abbildung kann man entnehmen, dass die Basis des Modells die grundlegenden Annahmen und Einstellungen sind, die das Welt- und Menschenbild einer Kultur bilden. Dazu gehören die Natur des Menschen, zwischenmenschliche Beziehungen, Orientierung in der Zeit und in dem Raum, Art des Handelns usw.<sup>49</sup> Anhand dieser grundlegenden Annahmen werden z.B. nationale Besonderheiten des Handelns in Unternehmen erläutert.<sup>50</sup> Diese Annahmen werden als Selbstverständlichkeiten von den Mitarbeitern eines Unternehmens angenommen, da sie ganz tief im Denken verwurzelt sind. Die zweite Ebene des Modells bezieht sich auf die Werte und Normen. Zu den Werten zählen beispielsweise die Ehrlichkeit, Gleichheit, Ordnung, Freundlichkeit usw. Das sind also die allgemeinen Einstellungen, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Die obere Ebene ist durch die sichtbaren Verhaltensweisen ausgeprägt. Kommunikationsverhalten, Bürolayout, Parkplätze, Logo, verwendete Technologie, aber auch die Rituale und Mythen der Organisation bilden die Oberfläche des Modells. Viele Forscher nennen diese Ebene die „Spitze des Eisbergs“. Die ist sichtbar, aber unter der Wasseroberfläche liegen das Wesentliche und das Wichtige (s. Abbildung 5).

<sup>49</sup> Vgl. Kühlmann, T., Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen (2008), S. 36

<sup>50</sup> Vgl. Adler, N., International dimensions of organizational behavior (1997), S. 247





**Abbildung 5 – Eisbergmodell nach Sigmund Freud**

Quelle: [www.berufsstrategie.de](http://www.berufsstrategie.de) (10.08.2013)

Alle diese Ebenen wirken aufeinander gegenseitig. Die grundlegenden Annahmen können die Werte, Normen und Artefakte beeinflussen. Die Veränderungen an der Oberfläche können auch zu dem Wandel auf den „tieferen“ Kulturebenen führen. Daraus resultiert sich der sogenannte Kulturwandel.

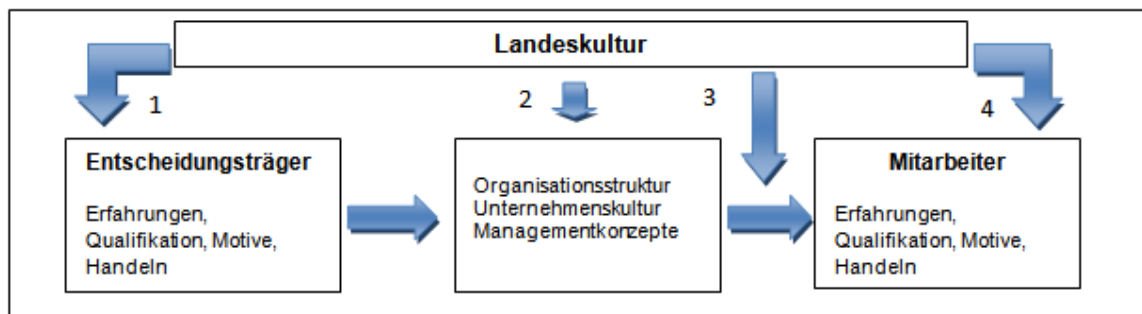
Das Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Handeln der Menschen werden von der Kultur beeinflusst. Die Handlungsmöglichkeiten werden durch die Kultur eröffnet und Handlungsgrenzen gesetzt. Natürlich können einige Mitglieder von den Standards abweichen. Hier treten die Merkmale der Persönlichkeit ins Spiel. Aber allgemein und tendenziell betrachtet beziehen sich die kulturellen Standards auf alle ihre Mitglieder.

Torsten M. Kühlmann behauptet, dass die Kultur nicht nur eine Handlungsbedingung, sondern zugleich auch ein Handlungsergebnis ist.<sup>51</sup> Die Kultur spiegelt sich in dem tagtäglichen Handeln ihrer Mitglieder wider. Dadurch wird sie vervielfältigt und verfestigt. Außerdem gilt die Kultur als das soziale Erbe der Gesellschaft, weil jede kommende Generation die Kultur neu erlernen muss. Die Instrumente, die den neuen Mitgliedern dabei helfen, sind die Sprache, Sitten und Bräuche, Feste usw. Nachdem die Menschen eine Kultur beherrschen, sind sie in der Lage, miteinander umzugehen.<sup>52</sup>

In welchem Umfang wird das Handeln in dem Unternehmen durch die Landeskultur beeinflusst kann man aus folgender Abbildung entnehmen (s. Abbildung 6).

<sup>51</sup> Vgl. Kühlmann, T., Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen (2008), S. 37

<sup>52</sup> Vgl. Adler, N., International dimensions of organizational behavior (1997), S. 260



**Abbildung 6 – Landeskulturelle Einflüsse auf das Handeln im Unternehmen**

Quelle: Kühlmann, T., Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen (2008), S.44

Die Unternehmensmitglieder auf allen Hierarchieebenen werden von der Landeskultur beeinflusst: von dem Entscheidungsträger (Pfeile 1), die die Unternehmenspolitik bestimmen, alle Abläufe koordinieren, bis zu den Mitarbeitern nachfolgender Hierarchieebenen (Pfeil 4). Kulturspezifische Annahmen werden in den allgemeinen Einstellungen der Unternehmensmitglieder zu der Führungsphilosophie, Organisationsstruktur, Machtdistanz, Leistungskontrolle usw. widerspiegelt.<sup>53</sup>

Die landeskulturellen Grundannahmen, Werte und Normen fördern im Unternehmen die kulturkonformen Regelungen und Routinen und behindern nonkonforme Strukturen (Pfeil 2).<sup>54</sup> Birnbaum und Wong führen dazu ein Beispiel: die Grundeinstellung zur Verteilung von Macht in einer Gesellschaft kann das Ausmaß der Entscheidungscentralisierung im Unternehmen mitbestimmen.<sup>55</sup>

Die Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Managementkonzepte sind also kulturbedingt. Sie können aber das Handeln der Mitarbeiter beeinflussen. Hofstede's Beispiel hilft bei der Interpretation obiger Aussage: wenn in einem Land bewährte Managementtechniken unverändert auf ein anderes Land mit einer anderen Kultur übertragen werden, so können sie nicht die vertraute Wirkung, sondern den Widerstand der betroffenen Mitarbeiter auslösen.<sup>56</sup>

Mit zunehmender Internationalität der Unternehmenstätigkeit stehen die multinationalen Unternehmen vor neuen Aufgaben. Ihre Tätigkeit erstreckt sich über mehrere Länder. In den internationalen Unternehmen werden die Vertreter verschiedener Landeskulturen – mit ihren eigenen Annahmen, Werten und Normen, Gewohnheiten - miteinander gearbeitet. Das alles kann zu einigen Missverständnissen und Konfrontationen führen. Dafür müssen die Unternehmen beachten, welchen Einfluss die Kultur auf das Verhalten der einzelnen

<sup>53</sup> Vgl. Child, 1981; Lachman, Nedd & Hinings, 1994; Schneider, 1986

<sup>54</sup> Vgl. Kühlmann, T., Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen (2008), S. 37

<sup>55</sup> Vgl. Birnbaum, M., Wong, G.Y. Y., Organization Structure of Multinational Banks in Hong Kong from a Culture-Free Perspective. Administrative Science Quarterly (1985), S. 262

<sup>56</sup> Vgl. Hofstede, G., Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions (1983), S.335

Menschen hat (und warum) und welchen auf das Handeln des Unternehmens. Die Entscheidungen, die von dem Unternehmen in diesem Zusammenhang getroffen werden, sind ein Teil der unternehmerischen Personalpolitik.

## **2.4.4 Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand der internationalen Personalentwicklung**

In dem vorherigen Kapitel wurde gezeigt, wie wichtig es ist, den Kulturfaktor bei der Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern zu beachten. Deshalb intensivieren die Abteilungen für internationale Personalentwicklung ihre Arbeit an den interkulturellen Trainings, im Rahmen deren den Managern das interkulturelle Wissen beigebracht wird. Von der interkulturellen Kompetenz der Manager hängt der Erfolg des Unternehmens im Ausland ab.

Unter der interkulturellen Kompetenz versteht man „die Fähigkeit, effektiv mit Menschen, die über andere kulturelle Hintergründe verfügen, umzugehen und zusammenzuarbeiten, wobei die Effektivität auf beiden Seiten als solche empfunden werden sollte, wird mit interkultureller Kompetenz beschrieben. Wichtig sind dabei die emotionale Kompetenz und die interkulturelle Sensibilität, die es uns erlauben, die Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns der Fremdkultur bei unserem Handeln zu berücksichtigen.“ (Institut für interkulturelle Kompetenz und Didaktik).<sup>57</sup>

Dabei muss man beachten, dass interkulturell kompetente Person die Bereitschaft zeigen soll, Stereotype und Vorurteile zu überprüfen und ständig Neues zu lernen. Z.B. noch heute gibt es Vorstellungen über Kasachstan wie das Land, wo die Leute Pferde reiten und in den Jurten (kasachisches nationales Haus) wohnen. Das stimmt mit der Beschreibung der Kasachen des XVII. Jahrhunderts aber nicht der modernen Kasachstaner überein. Heutzutage ist das Land auf viele schöne moderne Städte stolz.

Man unterscheidet drei Dimensionen interkultureller Kompetenz: kognitive, affektive und eine kommunikativ-verhaltensbezogene Dimension (s. Tabelle 1).

Wenn man die Dimensionen näher betrachtet, so stellt man fest, dass die interkulturelle Kompetenz mehr als einfaches Verstehen der anderen Kulturbesonderheiten ist, sondern den Gefühls- und Verhaltensbereich unmittelbar umfasst.

---

<sup>57</sup> <http://www.ikud.de/Interkulturelle-Kompetenz.html> (10.08.2013)

Kognitive Dimension	Affektive Dimension	Verhaltensbezogene Dimension
Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen	Ambiguitätstoleranz	Kommunikationswille- und bereitschaft
	Frustrationstoleranz	Kommunikationsfähigkeit
	Selbstvertrauen	Soziale Kompetenz
Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge	Flexibilität	Handlungskonsequenz: Bereitschaft, Einstellungen auch konsequent in Handlungen umzusetzen (sprachlich und außersprachlich)
Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner	Empathie	
	Rollendistanz	
	Vorurteilsfreiheit	
Verständnis der Besonderheiten der interkulturellen Kommunikationsprozesse	Offenheit	
	Respekt gegenüber anderen Kulturen	
	Interkulturelle Lernbereitschaft	

**Tabelle 1 – Drei Dimensionen der interkulturellen Kompetenz**

Quelle: Eigene Darstellung nach <http://www.munich-business-school.de> (10.08.2013)

Zu der kognitiven Dimension gehören die kulturübergreifenden und auf eine Kultur bezogenen Kenntnisse. Man soll verstehen, dass es viele sichtbare Zeichen einer Kultur (Handlungen, Gesten, Riten, Monumente, Kleidung und künstlerischen Ausdrucksformen) gibt, aber auch die nicht sichtbaren mentalen wie z.B. Werte, Weltansichten, Denkweisen und Einstellungen. Als Erstes für den Erwerb der interkulturellen Kompetenz kommt man zur Erkenntnis, dass der wesentliche Teil einer Kultur der Wahrnehmung nicht direkt zugänglich ist.<sup>58</sup> Die kognitive Dimension beinhaltet außerdem die Fähigkeit, ein reflektiertes „Entziffern“ einer fremden Kultur“ vorzunehmen. Als nächster Schritt folgt die bewusste Differenzierung zwischen Beobachtung und Bedeutungszuschreibung.<sup>59</sup>

Die zweite – affektive Dimension – umfasst neben den Fähigkeiten, die sowohl die Verstandesebene als auch die emotionale Disposition einer Person betreffen. Flexibilität, Empathie, Offenheit, Selbstvertrauen sind die Komponente der Dimension. Sie sind unbestritten eine wichtige Voraussetzung für das interkulturelle Verstehen.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Vgl. Beier, C., Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA-Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis (2006), S. 10

<sup>59</sup> Vgl. Beier, C., Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA-Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis (2006), S. 11

<sup>60</sup> Vgl. Beier, C., Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA-Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis (2006), S. 14

Die kommunikativ-verhaltensbezogene Dimension bezieht sich auf die kulturadäquate Kommunikationsfähigkeit und Handlungsfähigkeit. In den interkulturellen Trainings werden die Verhaltensmuster betrachtet und was noch wichtiger praktiziert. Der Lernende soll selbst zu der Handlungssicherheit kommen, die er am besten durch den Umgang mit den Angehörigen einer anderen Kultur oder einen längeren Auslandsaufenthalt erwerben kann. Dabei können die landeskundliche Literatur oder die bekannten Do's and Don'ts hilfreich sein.

Eine andere interessante Unterteilung der Dimensionen und ihrer Ausprägungen macht Herbrand (s. Tabelle 2).<sup>61</sup>

<b>Dimension</b>	<b>Ausprägung</b>
Kognitive Dimension	Interkulturelles Wissen
Affektive Dimension	Interkulturelle Sensibilität
Kommunikativ-verhaltensbezogene Dimension	Interkulturelle Handlungskompetenz

**Tabelle 2 - Dimensionen interkultureller Kompetenz und ihre Ausprägungen**

Quelle: Eigene Darstellung nach Herbrand, F., (2000), S. 43.

Das interkulturelle Wissen besteht aus dem Verständnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen, um die Komplexität einer Kultur besser verstehen zu können. Die interkulturelle Sensibilität ist nach Herbrand die Fähigkeit, interkulturelle Situationen zu durchschauen – durch Empathie, Offenheit, Toleranz und Geduld.<sup>62</sup> Interkulturelles Wissen und Interkulturelle Sensibilität werden durch die Interkulturelle Handlungskompetenz ergänzt – also durch die Fähigkeiten und Fertigkeiten auf der kommunikativen und der Verhaltensebene. Sie tragen dazu bei, erfolgreich mit Menschen aus anderen Kulturen umzugehen, die entstandenen Missverständnisse zu bewältigen.

Die interkulturell kompetente Person verfügt also über die wertvollen Kenntnisse, wie andere Kulturen „ticken“. Sie verfügt über bestimmte Fähigkeiten, wie man die Brillen der eigenen Kultur absetzen und aus einer anderen Sicht die Fremdkultur betrachten kann. Die Person verfügt über die Einstellungen wie z.B. Neugierde, Offenheit für vieles Neues und Lernbereitschaft.

<sup>61</sup> Herbrand, F., Interkulturelle Kompetenz. Wettbewerbsvorteil in einer globalisierenden Wirtschaft (2000), S. 43

<sup>62</sup> Herbrand, F., Interkulturelle Kompetenz. Wettbewerbsvorteil in einer globalisierenden Wirtschaft (2000), S. 43

## 2.4.5 Diversity Management in dem internationalen Unternehmen

Die Entwicklung des letzten Jahrhunderts - die schnelle Internationalisierung der Geschäftstätigkeit der Unternehmen - ist der Grund dafür, dass die Bandbreite an Vielfalt unter den Mitarbeitern in den Organisationen immer größer wird. Die Mitarbeiter des verschiedenen Alters, aus verschiedenen Religionen und Kulturen arbeiten gemeinsam an internationalen Projekten. Wie tragen diese Unterschiedlichkeiten (Diversität) zu dem Unternehmenserfolg bei? Mit dieser Frage beschäftigen sich viele moderne Unternehmen.

In Deutschland legen besonders große Unternehmen die hohe Aufmerksamkeit auf die Entwicklung des Diversity Managements. Eine aktuelle Untersuchung der 30 DAX-Unternehmen zeigt, dass in Deutschland bereits 23 Unternehmen einen konkreten Ansprechpartner für Diversity benannt und 22 Unternehmen die Charta der Vielfalt ratifiziert haben.<sup>63</sup>

Wagner/Sepleri (1999) definieren den Begriff „Diversity“ folgender Weise: „Diversity umfasst all das, worin Menschen sich unterscheiden können, und dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede. Rasse, Geschlecht, Alter oder körperliche Beziehungen zählen zur ersten Kategorie; Erziehung, Religion und Lebensstil dagegen zur zweiten.“<sup>64</sup>

Es gibt außerdem die Einteilung von Diversity in eine Primär- und eine Sekundärdimension. Zu der ersten - deren Ausprägungen sichtbar sind – gehören Alter, Ethnische Herkunft, Nationalität, Krankheiten, Lebensstil, Karriere usw. Zu der Sekundärdimension - deren Ausprägungen meistens nicht auf den ersten Blick erkennbar sind - zählen Persönlichkeit, Werte, soziale Klasse, Sprachen, Bildungsgrad, Berufserfahrung usw.

Ansichts der besonderen kulturellen Thematik dieser Bachelorarbeit wird man in dem Abschnitt auf Cultural Diversity Management näher eingegangen.

Cultural Diversity Management bezieht sich auf die Berücksichtigung und Nutzung kultureller Vielfalt in dem Unternehmen.<sup>65</sup> Es hat als Ziel die Gleichberechtigung und Gleichbehandlung. Man versteht unter Cultural Diversity Management den zielgerichteten, konstruktiven Einsatz von Vielfalt und deren Förderung. In diesem Konzept wird „kulturelle Vielfalt“ als die Ressource wirtschaftlich genutzt. Z.B. durch die Erhöhung der

---

<sup>63</sup> <http://www.finanzen.net/index/DAX/30-Werte> (10.08.2013)

<sup>64</sup> Vgl. Wagner, D., Sepleri, P., Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen (1999), S.18-22

<sup>65</sup> Vgl. Kühlmann, T., Mitarbeiterführung und kulturelle Diversität (2005), S. 175-193

Mitarbeiterzufriedenheit, besseren Umgang mit den Kunden aus verschiedenen Kulturen, die Entwicklung spezifischer Produkte für solche Zielgruppen und Erschließung neuer Märkte.<sup>66</sup>

Die Vielfalt kann Synergien schaffen und sie entwickeln. Um das zu erreichen, werden verschiedene Informationsveranstaltungen veranstaltet, Trainings durchgeführt, Mentoring und Coaching organisiert. Außerdem können die Beauftragte und Netzwerke dabei hilfreich sein.

Es gibt eine Bedienung, bei der Cultural Diversity Management erfolgreich funktionieren kann: die Beteiligten müssen über ausreichende interkulturelle Kompetenz verfügen. Sowohl Deutschland als auch Kasachstan sind in diesem Aspekt noch Entwicklungsländer.

Das folgende Beispiel zeigt, wie ThyssenKrupp Steel die Mitarbeiterzufriedenheit durch die Kulturvermittler erhöhen will.

Beispiel – Cultural Diversity Management bei ThyssenKrupp Steel<sup>67</sup>

Bei ThyssenKrupp Steel wurden im Hauptstandort Duisburg 70 Kulturvermittler ausgebildet. Ihre Aufgaben umfassen die Erkennung von Problemfeldern, Konfliktbehandlung, Prävention und Vermittlung zwischen unterschiedlichen Gruppen. Konkret ging es z.B. um Veränderungen des Betriebsablaufs im Ramadan, um Chancengleichheit und Arbeitsschutz beim Bau eines Hüttenwerks in Brasilien sowie um eine interkulturelle Sensibilisierungskampagne in Deutschland. Mit diesen Einsätzen konnten Konflikte verhindert und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht werden.

Die Erfolge der Implementierung des Cultural Diversity Managements in einem internationalen Unternehmen lassen nicht lange auf sich warten. Laut der Ergebnisse der Studie von Roland Berger gehören zu den Vorteilen des Diversity Managements der Zugang zu neuen Märkten und Investitionsmitteln, höhere Kreativität bei Mitarbeitern, die Erhöhung deren Motivation und Leistungsbereitschaft, weniger gerichtliche Streitigkeiten und die Positionierung des Unternehmens als Wunscharbeitgeber.<sup>68</sup> Um solche Pluspunkte zu bekommen, müssen sowohl die deutschen als auch die kasachstanischen international tätigen Unternehmen einen besonderen Akzent auf das Konzept des Cultural Diversity Managements setzen.

Das Thema der internationalen Personalentwicklung nimmt von Jahr zu Jahr an Bedeutung besonders für die deutschen Unternehmen, die auf verschiedenen Kontinenten tätig sind. In der letzten Zeit steht auch Kasachstan in der Liste der deutschen strategischen Partner.

<sup>66</sup> Vgl. Kauffeld, S., Thomas, R., Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (2011), S. 176

<sup>67</sup> Vgl. Köppel P., Sandner D., Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen (2008), S. 46

<sup>68</sup> Vgl. Berger, R., Diversity & Inclusion. Eine betriebswirtschaftliche Investition (2011), S.4

Jedes Jahr werden viele Verträge zur Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen unterschrieben. Die beiden Länder handeln miteinander, führen gemeinsam Veranstaltungen durch, tauschen Ideen und Fachkräfte aus. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit müssen sie als erstes die Kultur und kulturelle Besonderheiten des Partners verstehen, die meistens von der historischen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung des Landes abhängig sind. Der Betrachtung des zentralasiatischen Landes Kasachstan und mitteleuropäischen Landes Deutschland ist das nächste Kapitel dieser Arbeit gewidmet.



## **3 Kultur**

„Kultur ist ein universelles, für die Mitglieder einer Nation, einer Organisation und einer Gruppe spezifisches Orientierungssystem. [...] Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder, definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft, Organisation und Gruppe und ermöglicht ihnen eine ganz eigene Umweltbewältigung“. (Kühlmann, 1995, S. 37). Die Entstehung der Kultur eines Volkes wird durch die geographischen Bedingungen, Geschichte des Landes und seine politische und wirtschaftliche Entwicklung stark beeinflusst. Um die Kultur Deutschlands und Kasachstans und ihre Besonderheiten besser verstehen zu können, wird in diesem Kapitel die politische Struktur des multinationalen Staates Kasachstan sowie auch Deutschlands betrachtet. Es wird außerdem die wirtschaftliche Entwicklung beider Länder analysiert. Einen besonderen Akzent wird auf die kulturellen Besonderheiten Kasachstans und Deutschlands gesetzt. Zum Schluss werden zwei Kulturen nach Dimensionen von Hofstede verglichen und die wesentlichen Wertunterschiede zwischen Kasachstan und Deutschland festgestellt. Dieses Kapitel soll auch dazu beitragen, dass die Vertreter aus beiden Ländern eine klare Vorstellung über die Besonderheiten des Partners bekommen.

### **3.1 Kasachstan – ein multinationales Land in Zentralasien**

Die Republik Kasachstan ist ein asiatischer Staat mitten des Eurasiens. Das neungrößte Land der Erde hat am 16. Dezember 1991 seine Unabhängigkeit gerufen. Die Hauptstadt Astana liegt im Zentrum des Landes und ist die jüngste Hauptstadt in der Welt. Gesprochen werden in Kasachstan Kasachisch (die Staatssprache) und Russisch (die Verkehrssprache). Die Bevölkerung besteht aus mehr als 130 ethnischen Gruppen, zwischen denen seit der Unabhängigkeit Kasachstans keine nationalen Konflikte entstanden sind. Das Land verfügt über zahlreiche Rohstoffe und hat große wirtschaftliche Entwicklungspotenziale. Das Interesse an Kasachstan von der Seite der Weltgemeinschaft wächst von Jahr zu Jahr deshalb, weil das Land mit seiner ereignisreichen Geschichte, rasanten wirtschaftlichen Entwicklung, friedlichen nationalen Politik beeindruckt. In weiteren Kapiteln wird die politische, wirtschaftliche, kulturhistorische Entwicklung Kasachstans näher dargestellt.

### 3.1.1 Republik Kasachstan - das neungrößte Land der Erde

Kasachstan ist in der Region Zentralasien<sup>69</sup> ein führendes und sich am schnellsten entwickelndes Land. Die Republik liegt auf der Grenze der europäischen und asiatischen Kontinente. In der Literatur findet man deshalb die Bezeichnung für das Kasachstan als die Brücke zwischen Europa und Asien.

Die Republik Kasachstan hat die Fläche von über 2,7 Quadratkilometer. Das Land ist also so groß, dass Deutschland, Dänemark, die Benelux-Staaten, Frankreich, Großbritannien, Italien, Österreich, Portugal, Schweden, die Schweiz und Spanien auf diesem Territorium Platz fänden<sup>70</sup>. Im Norden grenzt das Land an Russland, im Osten an China und im Süden und Westen an die ehemaligen Sowjetrepubliken Usbekistan, Kirgistan und Turkmenistan.

Kasachstan ist weltweit durch die vielfältigen Landschaften bekannt. Auf dem Territorium des Landes findet man Wälder, Waldsteppen, Halbwüsten und Wüsten, Berge. Im Süden Kasachstans streckt sich das Hochgebirge mit Gletschern, wie zum Beispiel das bis zu 7 000 Meter hohe Gebirgsmassiv Chan-Tengri.<sup>71</sup> Im Westen des Landes befindet sich das Kaspische Meer, im Süd-Osten der Aralsee. Im Osten der Republik ist die Seelandschaft vielfältiger (viele kleine und große Seen mit Süß- und Salzwasser). Die landwirtschaftliche Nutzfläche Kasachstans beträgt rund 220 Millionen Hektar, von denen mehr als drei Viertel als Weideflächen genutzt werden. Der größte Teil der Weideflächen befindet sich in den Halbwüsten und Wüsten sowie im Hochgebirge.<sup>72</sup>

Kasachstan verfügt über zahlreiche Bodenschätze. 99 der 110 Elemente des Periodensystems lagern im Innern Kasachstans, siebzig von ihnen sind erforscht, doch werden derzeit lediglich sechzig abgebaut. Die Bodenschätze werden insgesamt auf einen Wert von zehn Billionen Dollar geschätzt. In Kasachstan gibt es reiche Vorkommen organischer und anorganischer Mineralien sowie Brennstoffen. Kasachstan zählt man zu den reichsten Ländern der Welt nach den Kohlenwasserstoffvorräten, Phosphoriten, dem Uran, den Bunt- und Schwarzeisenmetallen. Das Land verfügt über zahlreiche Stein- und Braunkohlevorräte (Zentrum), Erdöl und Erdgas (Westen) sowie andere Brennstoffmaterialien. Kasachstan gehört zu den zehn größten erdölfördernden Ländern der Welt. Das zu den Schwellenländern gezählte Land ist dank zahlreicher Bodenschätze für die hoch entwickelten Länder interessant.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Zu Zentralasien werden heute Kasachstan, Kirgisistan, Usbekistan, Tadschikistan und Turkmenistan gezählt.

<sup>70</sup> Vgl. Schreiber, D., Kasachstan entdecken (2005), S. 16

<sup>71</sup> <http://www.eu-asien.de/Kasachstan-Informationen/Uebersicht-Kasachstan/landschaftsarchitektur-kasachstan.html> (15.07.2013)

<sup>72</sup> Vgl. Aschimbajew, S., Chan-Tengri (2004), S. 7

<sup>73</sup> [http://keden.kz/ru/prior\\_resurs\\_kz.php](http://keden.kz/ru/prior_resurs_kz.php) (15.07.2013)

Außerdem ist Kasachstan das Land mit einem großen Potenzial zur Entwicklung der Transport- und Kommunikationsressourcen. Die Rolle des Landes, das zwei Kontinente zusammen verbindet, ist somit im Transitverkehr sehr groß. Zu dem Transport- und Kommunikationskomplex gehören solche Transportarten wie Eisenbahn, Flugzeug und Schiff. Das Öl- und Gaspipelinennetz dehnt jedes Jahr aus. In Kasachstan gibt es ein ausgebautes Straßennetz und Kommunikationssystem.

### **3.1.2 Politik des multinationalen Staates**

Im Jahre 1990 erwarb Kasachstan seine Souveränität innerhalb der Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken. Nursultan Nasarbajew wurde Staatsoberhaupt. Ein Jahr später am 16. Dezember 1991 erklärte die Republik Kasachstan ihre Unabhängigkeit. Es haben die ersten direkten Wahlen des Präsidenten der unabhängigen Republik stattgefunden und Nursultan Nasarbajew wurde am 1. Dezember 1991 zum ersten Präsidenten gewählt.

1995 ist die Verfassung der Republik Kasachstans in die Kraft getreten. Gemäß der Verfassung ist Kasachstan eine Präsidialrepublik. Die Amtszeit des Staatsoberhauptes beträgt 5 Jahre und ist auf zwei Amtszeiten beschränkt. Es verfügt über das Recht, den Ministerpräsidenten, Vizeministerpräsidenten sowie den Ministerrat zu ernennen. Die Regierung wird von dem Präsidenten ernannt und entlassen, das Parlament kann durch den Präsidenten aufgelöst werden. Das Staatsoberhaupt kann außerdem die Verfassung ändern und Abstimmungen zu Referenden ausrufen. Es kann das Gesetzesinitiativrecht nutzen, z.B. gegen die Gesetzesvorhaben des Parlaments ein Veto einlegen. Der Präsident ist der Oberbefehlshaber der Streitkräfte.<sup>74</sup>

Nursultan Nasarbajew hat seit der Unabhängigkeit Kasachstans die Wahlen mehrmals gewonnen. In den letzten außerordentlichen Wahlen im Januar 2011 hat er 95,55% erhalten. 2007 hat das Parlament dem Präsidenten Nasarbajew das Recht gegeben, dass er zu dem Präsidentenposten unbegrenzte Anzahl der Male kandidieren kann. 2010 hat das Parlament dem Präsidenten Nursultan Nasarbajew den Titel „Führer der Nation“ verliehen. So gehört ihm und seiner Familie die ganze Macht in der Republik Kasachstan.

Der Vertreter der gesetzgebenden Gewalt in Kasachstan ist das Parlament. Das Parlament besteht aus einem Zweikammersystem: Senat und Unterhaus. Das Unterhaus (Mazhilis) zählt 107 Mitglieder: 98 von ihnen werden im Proporz gewählt, neun vom Präsidenten als

---

<sup>74</sup> <http://www.kz.spinform.ru/stroi.html> (15.07.2013)

Vertreter der ethnischen Minderheiten ernannt. Eine Partei benötigt für den Einzug in die Mazhilis einen Wähleranteil von sieben Prozent.<sup>75</sup>

Im Jahre 2011 konnte die Partei von dem Präsidenten Nasarbajew Nur Otan („Strahlendes Vaterland“) 83 der 107 Sitze in der Mazhilis gewinnen. Sie verfügt damit weiterhin über die für Verfassungsänderungen nötige Mehrheit. Die restlichen Sitze werden etwa zu gleichen Teilen zwischen der Kommunistischen Volkspartei, der demokratischen Ak Zhol-Partei („Heller Pfad“) und Vertretern von ethnischen Minderheiten geteilt.<sup>76</sup>

Der Präsident erklärt den Kurs auf den Ausbau der Demokratie und der Marktwirtschaft. In den westlichen Medien wird die Innenpolitik Kasachstans aber durch den autoritären Regierungsstil charakterisiert. In dem Land herrscht die Einschränkung der Oppositionsrechten. Einige Medien werden streng beobachtet. Mit der Kritik am Präsidenten und seiner Familie wird ganz vorsichtig umgegangen.

Viele Verdienste des heutigen kasachstanischen Präsidenten werden aber weltweit anerkannt: planmäßige wirtschaftliche Entwicklung des Landes, die Anbahnung der guten Beziehungen zu den Nachbarländern sowie den führenden entwickelten Ländern der Welt, aber besonders seine nationale Politik, die auf den Frieden der Vertreter verschiedener nationalen Minderheiten gezielt ist.

Im Laufe der Regierungszeit des ersten Präsidenten gab es keine Konflikte zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen. Eine Ausnahme stellen aber im Dezember 2011 in Zhanaozen am Kaspischen Meer die Zusammenstöße zwischen Sicherheitskräften und Arbeitern der Ölindustrie. Die Arbeiter haben für höhere Löhne, sowie auch für politische Mitsprache demonstriert. Außerdem waren die blühende Korruption und Misswirtschaft die wesentlichen Ursachen des Konfliktes. Wie die offiziellen Quellen berichten, starben dabei 16 Demonstranten, hundert wurden verletzt. Um die kritische Stimmung zu bewältigen, hat die Staatsführung das neue Sozial- und Wirtschaftsförderungsprogramm in Angriff genommen.<sup>77</sup>

Der Präsident Nasarbajew tritt heutzutage als Garant des Friedens. Deshalb ist die Gesundheit des 73-jährigen kasachstanischen Präsidenten der größte politische Risikofaktor. Das Problem eskaliert sich außerdem dadurch, dass der Nachfolger immer noch nicht bekannt ist. Es werden also die Machtkämpfe erwartet.

---

<sup>75</sup> <http://www.parlam.kz/ru/status>

<sup>76</sup> <http://www.ndp-nurotan.kz/site/content/79> (15.07.2013)

<sup>77</sup> <http://www.zakon.kz/massovye-besporjadki-v-zhanaozene/4508868-vice-ministr-truda-dlja-reshenija.html> (15.07.2013)

International wird aber Kasachstan als Hort der Stabilität in Zentralasien geschätzt und respektiert. Kasachstan hat gute Beziehungen zu Russland und den USA, mit denen eine wirtschaftliche und militärische Kooperation besteht, aber auch mit China und der EU.

Zu Deutschland hat Kasachstan eine besondere Beziehung, die im Jahre 2012 durch die Verabschiedung eines Rohstoffabkommens, im Rahmen dessen Wirtschaftsverträge im Gesamtvolumen von drei Mrd. Euro abgeschlossen wurden, verstärkt wurde.

### **3.1.3 Wirtschaftliche Entwicklung**

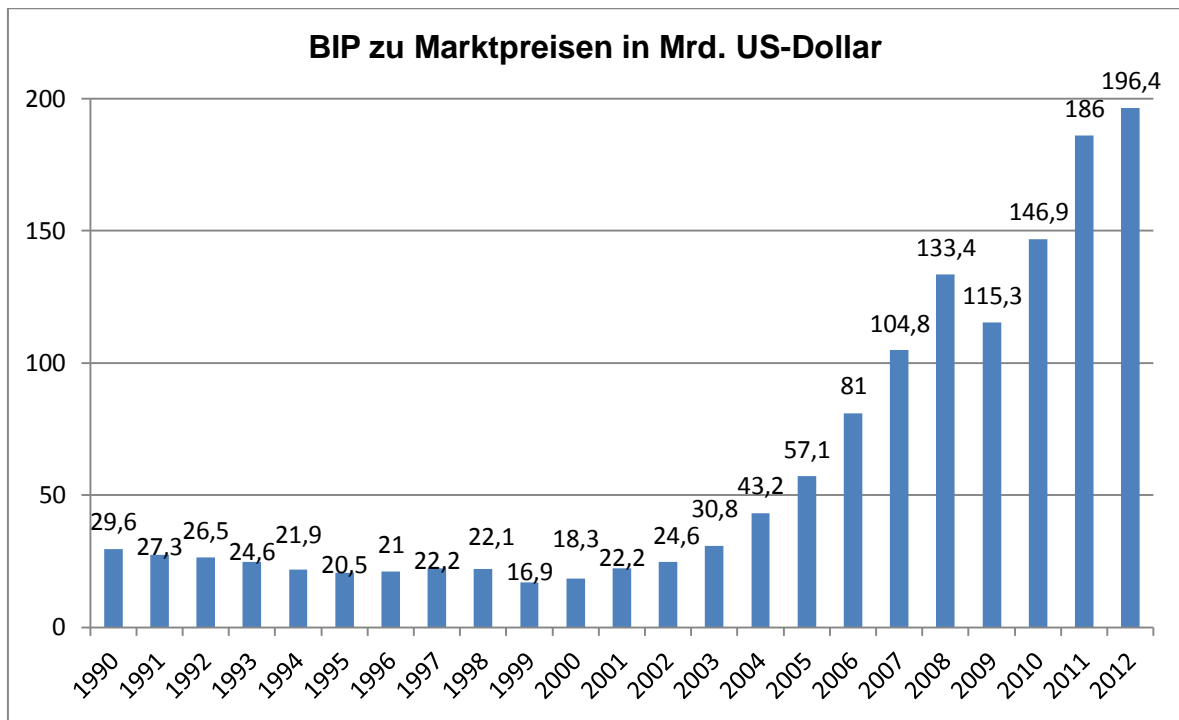
Nach dem Zerfall der Sowjetunion hat Kasachstan die hohe Inflation, die Arbeitslosigkeit, den Bankrott vieler Firmen erlebt. Die Mitte der 90-er Jahre kann aber durch eine leichte positive Entwicklung charakterisiert werden. Die wichtigste Rolle spielten dabei die mannigfaltigen Rohstoffe des Landes. Neben Erdöl / Erdgas werden zahlreiche Metalle wie Blei, Zink, Aluminium, Kupfer und Stahl sowie Uran produziert und ausgeführt. Die Erlöse aus dem Rohstoffgeschäften und der Metallurgie wurden in der Vergangenheit für den Aufbau und die Erneuerung des Kapitalstocks (Maschinen, Immobilien, Infrastruktur) verwendet.<sup>78</sup>

Ende der 90-er Jahre verschlechterte die sozial-ökonomische Situation in der ganzen Sowjetunion. In Kasachstan herrschten die tiefe wirtschaftliche Rezession und Verschlechterung des Lebensstandards der Bevölkerung. Branchenmäßige Struktur und Investitionsdynamik in das Anlagekapital widerspiegelte in dieser Zeit den kontinuierlichen Prozess der Bildung von der Wirtschaftsstruktur mit der Dominanz von Rohstoffquellen, nichtentwickeltem Maschinenbau und dem Konsumsektor. In diesem Zusammenhang unternahm die Regierung der Republik die Maßnahmen für die Änderung der staatlichen industriellen Politik und für die Bildung der wirtschaftlichen Basis für die stabile Entwicklung kasachstanischer Gesellschaft. In der zweiten Hälfte der 90-er Jahre und am Anfang des Jahres 2000 hat sich die Situation verbessert. Es wurden die grundlegenden Marktinstitute geschaffen und die Maßnahmen für die Bewältigung der Krise bestimmt. Besonderen Akzent legte man auf den realen Wirtschaftssektor.

Das folgende Diagramm (s. Abbildung 7) zeigt die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts Kasachstans in der Zeitperiode von 1990 bis 2012.

---

<sup>78</sup> <http://www.unesco.kz/ci/projects/omrc/pechbillalmatr/pubister10.htm> (15.07.2013)



**Abbildung 7 – BIP Kasachstans 1990-2012 in Mrd. US-Dollar**

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben der Agentur für Statistik ([www.stat.kz](http://www.stat.kz))

Die Abbildung widerspiegelt die Perioden des Wachstums und der Rezession im Land. Das sichere Wachstum des BIPs zeigt Kasachstan in der Zeitperiode von 2000 bis 2008. Das BIP ist von 18,30 Mrd. US-Dollar (2000) auf 133,40 Mrd. US-Dollar (2008) gewachsen. Dazu haben die Regierungsmaßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und positive Entwicklung in dem Rohstoffsektor beigetragen.

2008/2009 folgte die Finanzkrise, die auch in Kasachstan zu dem Zusammenbruch des Immobilienmarktes geführt hat. Die schwierigsten Konsequenzen hatte insbesondere der Bankensektor des Landes, der sich bisher von der Krise nicht ganz zu sich gekommen ist. Weiterhin wird der wirtschaftliche und technologische Fortschritt durch die weit verbreitete Korruption und Kriminalität sowie die mangelnde Rechtssicherheit gebremst.

Die junge Wirtschaft Kasachstans hat die letzte Finanzkrise relativ schnell überstanden und im Jahre 2010 hat das BIP das bessere Ergebnis erreicht als vor 2008. Das von der Regierung der Republik Kasachstan ausgearbeitete Programm der Antikrisenmaßnahmen war erfolgreich. Es basierte auf fünf wichtigen Punkten: die Stabilisierung des Finanzsektors, die Lösung der Probleme auf dem Immobilienmarkt, die Unterstützung des Mittelstandes, die Stimulierung des Agrar-Industrie-Komplexes und die Realisierung der Projekte in den Bereichen Industrie und Infrastruktur. Besonderen Wert wurde auf die Bekämpfung der

Arbeitslosigkeit gelegt. Viele Arbeitsplätze wurden durch die staatliche Subventionen bewahrt.<sup>79</sup>

Heutzutage zeigt sich Kasachstan konjunkturell betrachtet überwiegend in guter Verfassung (s. Tabelle 3).

<b>Wichtige sozial-ökonomische Kennzahlen</b>	
<b>Bevölkerungszahl</b> (Stand 1.06.2013, Tausend Menschen)	17 010
<b>Arbeitslosigkeit</b> (Juni 2013, %)	5,2
<b>Monatsdurchschnittsarbeitslohn</b> (Juni 2013., Tenge <sup>80</sup> , vorläufige Angaben)	109 970
<b>Inflation:</b>	
(Juni 2013, zu Dezember 2012, %)	2,7
(Juni 2013 e., zu Mai 2013, %)	0,3
<b>BIP</b> (1.Quartal 2013, %,)	104,7

**Tabelle 3 – Wichtige sozial-ökonomische Kennzahlen**

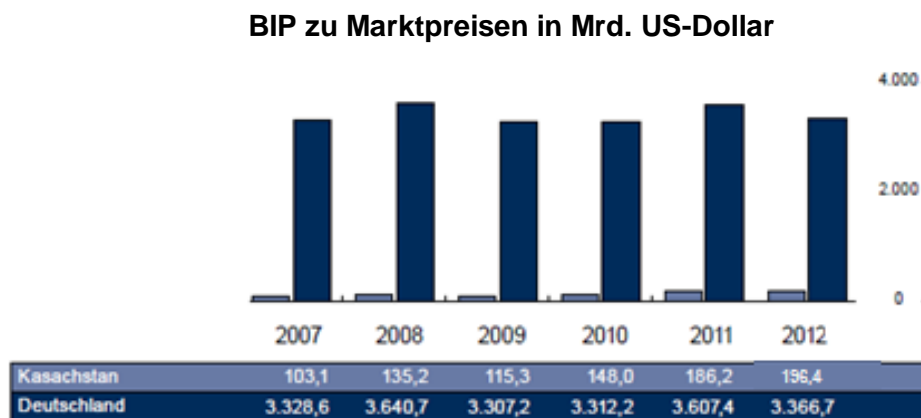
Quelle: Agentur für Statistik (www.stat.kz)

Die Wirtschaftsleistung ist im Jahr 2011 mit real 7,5% ein wenig stärker als im letzten Jahr gewachsen. 2012 betrug das BIP 196,4 Mrd. US-Dollar. Das BIP-Wachstum machte 5% aus (vor allem dank Zuwächsen beim Konsum), war aber damit geringer als in den Vorjahren. Das ist die Folge niedrigerer Gewinne im Rohstoffsektor und schlechter Ernteergebnisse. Das Wachstum des BIPs im dem ersten Halbjahr 2013 betrug 5,1%. Voraussichtlich macht das BIP-Wachstum am Ende des Jahres etwa 6% aus.

Folgende Grafik zeigt der Vergleich des BIPs in Mrd. US-Dollar zwischen Deutschland und Kasachstan. Das BIP Deutschlands im Jahre 2012 war 17 Mal größer als Kasachstans. Trotzdem ist die Wirtschaft Kasachstans nach der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise und den Problemen im eigenen Bankensektor kräftig gewachsen.

<sup>79</sup> <http://www.inform.kz/rus/article/2501782> (15.07.2013)

<sup>80</sup> Der Tenge (kasachisch теңге/Tengge) ist die Währung Kasachstans. 1 Tenge ist unterteilt in 100 Tıyn (kasachisch тиын). Heute gibt es nur noch Münzen und Banknoten in der Einheit Tenge. Münzen und Banknoten der Einheit Tıyn wurden aus dem Verkehr gezogen.



**Abbildung 8 – BIP zu Marktpreisen in Mrd. US-Dollar**

Quelle: Internationaler Währungsfonds

Auch das BIP pro Kopf in beiden Ländern unterscheidet sich maßgeblich. Im Jahre 2012 betrug die Kennzahl in Kasachstan rund 12 000 US-Dollar, in Deutschland aber mehr als 40 000 US-Dollar.<sup>81</sup>

Trotz großer Unterschiede in den wirtschaftlichen Kennzahlen zwischen Kasachstan und hochentwickelten Ländern versucht das Land das vom Präsidenten Nasarbajew im Dezember 2012 erklärte Ziel zu erreichen: Kasachstan sollte zu den 50 stärksten Industrienationen der Welt aufschließen. Gemäß neuer Strategie „Kasachstan 2050“ sollte die Republik die Gruppe der 30 global führenden Wirtschaftsnationen erreichen.<sup>82</sup>

Der Zufluss der direkten ausländischen Investitionen in den Realsektor zeigt großes positives Wachstum. Deshalb werden in Kasachstan die ausländischen Investoren unterstützt. Außerdem legt man einen besonderen Akzent auf die Verbesserung der kasachstanischen Gesetzgebung, die als Basis für das geschäftliche Investitionsklima dient. Im Jahre 2012 flossen ausländische Investitionen in Höhe von rund 17 Mrd. US-Dollar nach Kasachstan. Das waren 0,3 Prozent mehr als in der entsprechenden Vorjahresperiode.<sup>83</sup> Die Direktinvestitionen, die nach Kasachstan fließen, sind meistens aus den Ländern, die im kasachstanischen Öl- und Gassektor aktiv sind. Auf dem Platz 1 sind die Niederlande. Ein Grund dafür ist, dass die Investitionen vieler ausländischen Firmen über Holdinggesellschaften in den Niederlanden getätigt werden. Die USA liegen mit rund 480,5 Mio. US-Dollar auf Rang 6. Deutschland nimmt den Platz 10 mit etwa 363 Mio. US-Dollar.<sup>84</sup> Der größte Teil der ausländischen Direktinvestitionen fließt in die geologische Erkundung und Untersuchung von Rohstoffvorkommen sowie in den Bergbau. Steigendes Wachstum der Direktinvestitionen zeigten Bereiche Information und Telekommunikation.

<sup>81</sup> Internationaler Währungsfond

<sup>82</sup> <http://liportal.giz.de/kasachstan/wirtschaft-entwicklung.html> (15.07.2013)

<sup>83</sup> Nationalbank <http://www.nationalbank.kz/> (15.07.2013)

<sup>84</sup> Nationalbank <http://www.nationalbank.kz/> (15.07.2013)



Was Außenhandel betrifft, so machte der Rohstoffexport 2012 ca. 90% der Ausfuhren des Landes (davon Erdöl: 64,8 %) aus. Der größte Teil des Imports betrug die Maschinen 14%, chemische Erzeugnisse (10 %) und Nahrungsmittel (9,1 %). Zu den wichtigsten kasachstanischen Außenhandelspartnern beim Export gehören China (2012: 17,9 %), Italien (16,8 %), die Niederlande (8,1 %) und Russland (7,3 %). Nach der Importmenge nach Kasachstan liegt Russland an der Spitze (2012: 38,4 %), danach folgen China (16,8 %), die Ukraine (6,6 %) und Deutschland (5,1 %).<sup>85</sup>

Die deutsche Wirtschaft ist in Kasachstan mit ca. 160 Repräsentanzen vertreten. Den Impuls für die steigende Tendenz gibt das im Februar 2012 in Berlin unterschriebene bilaterale Abkommen über die Partnerschaft im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich. Es war eines der wichtigsten Ereignisse, das den Weg für eine vielversprechende Zukunft der Zusammenarbeit wies. Es stellt eine großartige Möglichkeit für das Engagement deutscher Unternehmen in Kasachstan dar.<sup>86</sup> Dem Abkommen nach sollen sich deutsche Unternehmen künftig bei der Erschließung von Rohstoffvorkommen und deren Abbau sowie der Weiterverarbeitung in Kasachstan beteiligen dürfen. Der Zugriff auf kasachische Rohstoffe soll mit einer breiten Unterstützung durch deutsche Unternehmen bei der weiteren Modernisierung und Industrialisierung der kasachischen Wirtschaft einhergehen.<sup>87</sup> Neben dem Rohstoffabkommen in Berlin wurden außerdem 30 weitere Verträge zwischen deutschen und kasachischen Unternehmen über einen Gesamtwert von drei Milliarden Euro unterschrieben. Das sind die ersten wichtigen Impulse für die Zusammenarbeit zwischen zwei Ländern.

Die mittelfristigen Wachstumsaussichten für die Wirtschaft Kasachstans sind günstig. Die steigende Nachfrage nach den Hauptexportgütern des Landes stellt der wichtigste Grund dafür dar. Außerdem werden verschiedene Projekte durchgeführt, um die Wirtschaft zu diversifizieren und verschiedene Förderprogramme umgesetzt, um die Industrie des Landes und das Unternehmertum zu beleben und zu unterstützen. Diese Maßnahmen sollen die Basis für das weitere positive Wirtschaftswachstum darstellen.

---

<sup>85</sup> Agentur für Statistik [http://www.stat.kz/digital/vnesh\\_torg/Pages/default.aspx](http://www.stat.kz/digital/vnesh_torg/Pages/default.aspx)

<sup>86</sup> <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/abkommen-zwischenbrd-und-kasachstan-partnerschaft-rohstoff-industrie-und-technologiebereich,property%3Dpdf,bereich%3Dbmwi2012,sprache%3Dde,rwb%3Dtrue.pdf>

<sup>87</sup> [http://zentralasien.ahk.de/fileadmin/ahk\\_zentralasien/A\\_Material\\_Website\\_neu/Publikationen/Kasachstan/DWK-Info\\_KAS\\_2012/DWK-Info\\_Kasachstan\\_2012-01\\_02\\_DE.pdf](http://zentralasien.ahk.de/fileadmin/ahk_zentralasien/A_Material_Website_neu/Publikationen/Kasachstan/DWK-Info_KAS_2012/DWK-Info_Kasachstan_2012-01_02_DE.pdf)

### 3.1.4 Kulturhistorische Entwicklung

Die Geschichte Kasachstans ist unmittelbar mit den mongolischen Nomaden verbunden. Der 13. Jahrhundert ist in der Geschichte als die Zeiten unter der harten Regierung der Herrscher wie Tschingis Khan und Tamerlan geblieben. Genau in dieser Zeit sind die mongolischen und turkvölkischen Nomadenstämme auf das heutige Territorium Kasachstans eingewandert und einen Einfluss auf die Ureinwohner Kasachstans genommen haben. Die Geschichte des kasachischen Staatswesens fängt mit dem Entstehen des Kasachischen Khaganats im Jahre 1456 an. Im 14. und 15. Jahrhundert gehörte der größte Teil des heutigen Territoriums Kasachstans zur Goldenen Horde,<sup>88</sup> der Süden war der Teil der Mongolei.<sup>89</sup> Im 17. Jahrhundert bildeten sich auf dem heutigen Territorium drei große Stammverbände (ältere, mittlere und jüngere Schus) heraus. Noch heute ist es wie eine Pflicht für die Kasachen zu wissen, zu welcher der drei Stammverbände sie gehören.<sup>90</sup>

Wichtig ist zu betonen, dass auf dem Territorium des alten kasachischen Staates die Seidenstraße lag. Die Seidenstraße diente für den Handel zwischen verschiedenen mittelalterlichen Völkern und verband somit Westen und Osten. Osten handelte mit der Seide, dem Fell und Pelz. Bekannt waren die iranischen Teppiche und die Waren aus Edelmetallen. Aus dem Westen kamen römisches Glas, lackiertes Geschirr, europäische Schließen. Durch die Seidenstraße gingen die meisten Botschafts- und Handelskarawanen, was den Prozess der Entstehung der Stadtzentren in den Tälern verursacht hat. Die Bevölkerung in den Stadtzentren hatte verschiedene Herkunft und beschäftigte sich mit dem Ackerbau. Viele Menschen aus anderen Kulturen sind über die Seidenstraße in die Region gekommen. Sie brachten mit sich ihre kulturelle Besonderheiten, Sitten und Bräuche, ihr Wissen und Können und schon seither spielten sie eine bedeutende Rolle in der Entwicklung der kasachischen Kultur. Langsam entwickelte sich eine eigenartige Kultur der mittelalterlichen Städte, wo außerdem die Philosophen, Schriftsteller, Mathematiker, Wissenschaftler geschaffen haben.

In der Zeit der älteren, mittleren und jüngeren Stammverbände taucht erstmals der Begriff „Kasache“ mit der Bedeutung „freie, unabhängige Menschen“ (aufgrund der nomadenhaften Lebensweise) auf. Die Kultur der Kasachen basierte auf der nomadenhaften und halbnomadenhaften Viehzucht mit der engen Verbindung mit dem ansässigen Ackerbau.

Im 18. Jahrhundert hat die neue wichtige Etappe in der Geschichte Kasachstans angefangen: mit dem Abschluß des Beistandpakt im Jahre 1731 mit der russischen Zarin

---

<sup>88</sup> Goldene Horde war die Bezeichnung eines mittelalterlichen mongolischen Khanates, das sich von Osteuropa bis nach Westsibirien erstreckte.

<sup>89</sup> <http://www.eu-asien.de/Kasachstan-Informationen/> (15.07.2013)

<sup>90</sup> Der Präsident Kasachstans muss z. B. aus der älteren Horde stammen.

Anna hat ein 150 Jahre andauernde, schrittweise Kolonisation durch Russland begonnen. In dieser Zeit wurden ganz viele Russen nach Kasachstan umgesiedelt. Bis Ende des 19. Jahrhunderts siedelten rund 1,5 Millionen russische Bauern nach Kasachstan über. Die Folge davon waren die gewaltigen demographischen Wandlungen. 1914 waren 58,5 Prozent der Bevölkerung Kasachen und 29,6 Prozent Russen.<sup>91</sup> Aus einer monoethnischen Gesellschaft wurde eine multiethnische. Russische Sprache war dementsprechend sehr verbreitet. Es gab viele Schulen, wo auf Russisch unterrichtet wurde. Man bildete die Dolmetscher der russischen Sprache, Lehrer, Ärzte aus. Viele Kasachen setzten die Ausbildung in russischen Gymnasien und Fachschulen fort.

Unter der Herrschaft Stalins ab 1936 und dem angestrebten Ziel der nationalen Abgrenzung, wurden willkürliche Grenzziehungen in Mittelasien vollzogen. In diesem Jahr wurde die sowjetische Unionsrepublik Kasachstan geschaffen.<sup>92</sup> Die Stalinzeit brachte viel Unglück für die Bevölkerung der ganzen Sowjetunion. Die massive Deportation der ganzen Völker nach Kasachstan in die leergefegten Steppen begonnen. Tausende von Deutschen, Polen, Ukrainer, Griechen, Tataren und Koreaner sind in einem asiatischen Land gerieten, und haben es in ein multinationalen umgewandelt. Nicht zuletzt den einheimischen Kasachen war es zu verdanken, dass Tausende die Verbannung überlebten.

Während des Zweiten Weltkrieges diente Kasachstan als Gefangenenlager und Rüstungsstandort für die russische Front. Ein großer Teil der sowjetischen Schwerindustrie wurde nach Kasachstan verlagert, aber auch viele wichtige wissenschafts- und Kultureinrichtungen aus dem europäischen Teil der Sowjetunion mussten ihre Tätigkeit im asiatischen Land fortsetzen. Kasachstan hat damals etwa zwei Millionen Flüchtlingen aufgenommen. Das alles stellt eine nicht zu unterschätzende menschliche Leistung der Bevölkerung Kasachstans dar.<sup>93</sup>

Am 25. Oktober 1990 verabschiedete der Oberste Sowjet der Republik Kasachstan die „Deklaration über die staatliche Souveränität der Kasachischen Sozialistischen Sowjetrepublik“, ein Jahr später wurde nach dem Zerfall der Sowjetunion, am 16. Dezember 1991, die politische Unabhängigkeit vollzogen.

Seit der Unabhängigkeit Kasachstans nahm die Regierung den politischen Kurs auf den Völkerfrieden und es ist ihr zu bedanken, dass es seit 22 Jahren in Kasachstan keine großen ethnischen Konflikte gab.

---

<sup>91</sup> <http://www.eu-asien.de/Kasachstan-Informationen/> (15.07.2013)

<sup>92</sup> Vgl. Hammer, O., Winkler, K., Seegers, U., Managerbuch Kasachstan (2006), S. 20

<sup>93</sup> Vgl. Schreiber, D., Kasachstan entdecken (2005), S. 48

Welche Maßnahmen führt die kasachstanische Regierung durch, um die Konflikte zwischen den Vertretern verschiedener Nationalitäten zu vermeiden und andererseits sich in der Welt als das Land der Kasache-Nomaden zu repräsentieren wird im folgenden Kapitel der Arbeit betrachtet.

### **3.1.5 Kulturelle Vielfalt als Hintergrund der kasachstanischen Mentalität**

Aufgrund der mannigfaltigen Ursachen (historischen, politischen und sozialen) leben heutzutage in Kasachstan die Vertreter von mehr als 120 Völkern.<sup>94</sup> Zu den Gruppen mit mehr als 100.000 Angehörigen zählen die Russen, die Deutschen, die Koreaner, die Uiguren, die Ukrainer, die Tataren und die Usbeken. Große Gruppen stellen auch Polen, Türken, Griechen, Tadschiken, Kurden, Armenier und Juden. Sie alle sind die vollberechtigten Bürger von der Republik Kasachstan, sind aber keine Kasachen, sondern Kasachstaner. Man spricht über Kasachen, wenn die Menschen zu der tatsächlichen kasachischen Nationalität gehören. Ein Bürger von der Republik Kasachstan hat z.B. einen kasachstanischen Pass, ist von der Nationalität her aber Koreaner. Es kann aber auch sein, dass die Kasachen einen usbekischen Pass haben, da sie usbekische Staatsangehörige sind, sind aber von Nationalität her die Kasachen. Dank solcher ethnischen Mischung hat sich in Kasachstan die sogenannte kasachstanische Mentalität entwickelt.

Unter Mentalität versteht man die Gesamtheit der psychischen, intellektuellen, emotionalen und kulturellen Besonderheiten, die einer ethnischen Gruppe, einer Nation oder Völkerschaft gemein sind.<sup>95</sup> Die Mentalität bildet sich aufgrund gemeinsamer historischen, kulturellen, sozialen und ökonomischen Entwicklung einer Menschengemeinschaft. So haben auch die Völker Kasachstans alle obengenannten Merkmale, was ein Beweis dafür sein kann, dass die Leute, die in Kasachstan leben, über eine gemeinsame kasachstanische Mentalität verfügen.

Die nationale Vielfalt in diesem zentralasiatischen Land kann man durch folgende Beispiele beschreiben. Heutzutage funktionieren in Kasachstan 88 Schulen, wo auf Usbekisch, Tadschikisch, Uigurisch und ukrainisch unterrichtet wird. In 108 Schulen werden 22 Sprachen der Ethnien Kasachstans als eigenständiges Fach unterrichtet. Außerdem gibt es 195 linguistische Zentren, wo nicht nur die Kinder sondern auch die Erwachsene die Sprachen der 30 Ethnien lernen können. Neben den kasachischen und russischen Theatern

---

<sup>94</sup> Die Einwohnerzahl Kasachstans beträgt 17 010 000 Menschen (Stand: 1.06.2013). Davon sind die Kasachen 65,2%, die Russen 21,8% und andere Nationalitäten.

<sup>95</sup> <http://www.enzyklo.de/Begriff/mentalit%C3%A4t> (15.07.2013)

funktionieren in Kasachstan 4 nationale Theater: usbekisches, uighurisches, koreanisches und deutsches. In dem Informationsbereich funktionieren aktiv mehr als 35 ethnische Zeitungen und Zeitschriften. Die größten 6 bekommen die staatliche finanzielle Unterstützung. Die Zeitungen und Zeitschriften werden in 11 Sprachen veröffentlicht, die Radiosendungen in 8 Sprachen geführt, die Fernsehsendungen in 7 Sprachen gezeigt.<sup>96</sup>

Die wichtigste Rolle in dem Prozess der Entwicklung der kasachstanischen Mentalität hat die kasachstanische Regierung gespielt. Sie unterstützt den Prozess auch heute. Am 1. März 1995 wurde die Völkerversammlung nach der Initiative des Präsidenten Nasarbajew geschaffen, mit dem Ziel der Verstärkung der Interessen aller Ethnien Kasachstans, unmittelbarer Einhaltung der Rechte und Freiheiten der Bürger Kasachstans unabhängig von der nationalen Herkunft. Einer der wichtigsten Besonderheiten der Völkerversammlung ist die Vertretung der Interessen der ethnischen Gruppen in dem obersten Organ – dem Parlament der Republik. Die Völkerversammlung ist das Verfassungsorgan, das von dem Vorgesetzten – Präsidenten der Republik Kasachstan – geleitet wird. Oberstes Organ der Völkerversammlung ist die Tagung. Aus der hohen Tribüne hat der Präsident in diesem Jahr darüber berichtet, dass heutzutage 92% der Kasachstaner die zwischenethnische Situation im Land als günstig finden.<sup>97</sup>

In allen Regionen arbeiten die Häuser der Freundschaft. Hier feiern die Völker Kasachstans gemeinsam Feste, die Jugend verbringt ihre Freizeit durch das Erlernen nationaler Tänze, Lieder, der Geschichte des eigenen Volkes. Die jungen Menschen haben außerdem die Möglichkeit verschiedene Projekte zum Thema „Nationale Identität“, „Moderne kasachstanische Gesellschaft“ und ähnliche durchzuführen und dadurch die finanzielle Unterstützung für ihre nationale Minderheit von der Völkerversammlung zu bekommen.

In der Hauptstadt Kasachstans Astana wurde nach dem Auftrag vom Präsidenten den Palast des Friedens und der Eintracht gebaut. Am 1. Mai wird in der Republik der Tag der Völkerfreundschaft gefeiert.

In diesem Zusammenhang lässt sich sagen, dass die Bevölkerung Kasachstans sich für Kasachstaner - die vollberechtigten Bürger der Republik - hält. Deshalb ist es sehr wichtig für die ausländischen Vertreter zu verstehen, dass wenn sie mit Kasachstan arbeiten, heiß aber nicht unbedingt, dass sie mit den Kasachen zu tun haben – sondern mit den Vertretern von verschiedener Nationalitäten – Kasachstanern.

---

<sup>96</sup> <http://www.armedia.am/?action=Exclusive&what=show&id=1247171096&lang=rus> (15.07.2013)

<sup>97</sup> Völkerversammlung Kasachstans [www.assembly.kz](http://www.assembly.kz)

In den Ländern, wo die Vertreter von so vielen verschiedenen Nationen zusammenleben, kann ohne Widersprüche oder Diskussionen zu der nationalen Politik nicht sein. Es werden auch in Kasachstan viele Diskussionen zum Thema „Kasachische Nation oder Kasachstanische Nation“ geführt.

Im Jahre 2004 hat der Präsident der Republik Kasachstan die Doktrin der Nationalen Einheit („Kasachstanische Nation“) ausgerufen. Diese Doktrin war und ist heute noch der Grund vielseitiger Kritik.

Von einem Teil der Bevölkerung, meist von den Kasachen, wird oft die Frage gestellt: „Wem gehört denn die Republik Kasachstan?“ - den Vertretern der kasachischen Nationalität, die von alters her auf diesem Territorium leben oder der kasachstanischen Nation?

Vor einigen Jahren hat der Präsident der Republik das neue vor der Bevölkerung stehende Ziel erläutert: bis 2020 sollten die 95% der Bevölkerung Kasachstans die Staatssprache beherrschen, d.h. die kasachische Sprache. Vielleicht bringt das Programm diesmal positive Ergebnisse. Nicht alle können sich daran erinnern, dass das erste Programm der Einführung der kasachischen Sprache noch bei der Sowjetmacht 1990 angenommen wurde. Gemäß dem Programm sollte das ganze Nord-Kasachstanische Gebiet bis 1995 auf Kasachisch sprechen. Das ist aber nicht gelungen: es gab zu wenig Bücher und einen starken Mangel an den qualifizierten Fachkräften.<sup>98</sup>

In diesem Zusammenhang werden heutzutage unter der Bevölkerung des Landes die Widersprüche der nationalen Politik aufgehoben. Einerseits spricht man also von der Doktrin der Nationalen Einheit als Kasachstanische Nation, andererseits stellt man das Ziel der langsamen Kasachisierung der Bevölkerung durch das intensive Erlernen der kasachischen Sprache, die heutzutage kaum die Hälfte der Bevölkerung beherrscht. Die Bevölkerung Kasachstans verhält sich gegen die sprachliche Politik des Landes verschieden. Es gibt diejenigen, die Kasachisch zu lernen versuchen. Andererseits gibt es auch einen Teil der Bevölkerung, der außerhalb Kasachstans bessere Lebensperspektiven sieht. Viele ziehen hauptsächlich nach Russland, Deutschland und andere europäische Länder, in die USA und Kanada um. Dadurch verliert kasachstanische Wirtschaft gut ausgebildetes Personal, Fachkräfte und Spezialisten: die Rede ist also von einem regelrechten Braindrain.

Trotz der Existenz der gemeinsamen kasachstanischen Mentalität, die durch gemeinsame Geschichte, gemeinsames Territorium, historisches Schicksal gebildet wurde, wird sie in Worten (Tagungen der Völkerversammlung, internationale Feste in Häusern der

---

<sup>98</sup> <http://kazakcivilization.kz/6-kazaxskij-yazyk-cto-na-samom-dele-yavlyaetsya-problemoj.html>  
(15.07.2013)

Freundschaft, in den Medien) unterstützt, aber in Wirklichkeit (Programme der intensiven Einführung der kasachischen Sprache, Anforderungen zu den Arbeitsprofilen: gute Kenntnisse der kasachischen Sprache) geschüttelt. In der Situation ist es wichtig, dass sowohl der Staat als auch die Bevölkerung eine gemeinsame Lösung finden könnten, um zusammen zum Erfolg des jungen Staates beizutragen.

### **3.1.6 Kasachstanische Kultur**

Das moderne Kasachstan überlebt heutzutage die Periode seiner nationalen Wiedergeburt. Das Interesse an der Geschichte des Volkes, nationaler Kultur, zu den Ursprüngen der Ethnie ist hoch und dafür interessieren nicht nur die Vertreter der kasachischen Nationalität, sondern auch anderer Nationalitäten. Diese Entwicklung ist übrigens für die ganze postsowjetische Region charakteristisch, da im Laufe des ganzen 20-ten Jahrhunderts die bewusste Vernichtung der kulturellen Traditionen passierte. Die Geschichte zeigt aber, dass keine politischen und gesellschaftlichen Prozesse die ethnische Individualität und nationale Selbstaussprägung des Volkes vernichten konnten.

Die kasachstanische Kultur ist ein sehr interessanter Gegenstand für die wissenschaftliche Untersuchung. Interessant ist schon, dass man die kasachstanische Kultur in drei Subkulturen einteilen kann. Eine Reihe von russischen Wissenschaftlern unterscheiden:

- „hohe“, intelligente, historische Tradition der nationalen Edelkultur, die zu den Marktbedingungen nicht anpassen will.
- „sowjetische“ Kultur, deren Träger in meisten Fällen die Vertreter der älteren Generation sind. Ihre Werte sind z.B. der staatliche Paternalismus, die allgemeine Gleichstellung, die Priorität des kollektiven Anfangs usw.
- westliche (vorwiegend amerikanische) Kultur liberaler Werte, soziokulturelles Individualismus und wirtschaftlicher Unabhängigkeit. Ihre Träger sind die ausgebildete Jugend, die Unternehmer und ein Teil der kasachstanischen Intelligenz.<sup>99</sup>

Alle diesen Subkulturen bilden eine kasachstanische Kultur, die über eine Reihe von Besonderheiten verfügt und sich dadurch von anderen Kulturen unterscheidet.

Die erste Besonderheit des kasachstanischen Volkes ist ihre außerordentliche Gastfreundschaft. Ein Gesetz existiert in der kasachischen Gesellschaft schon seit Jahrhunderten: empfang den Gast als den Bote des Gottes. Wenn zu einer kasachstanischen, besonders kasachischen Familie ein Gast kommt, so empfängt die

---

<sup>99</sup> <http://www.group-global.org/publication/view/4416> (15.07.2013)

Familie den Gast als ob sie auf ihn eine Ewigkeit gewartet hat. In der kasachstanischen Gesellschaft ist es üblich, dass man zu Besuch kommt, ohne Vereinbarung, oder man ruft den Gastgeber zwei-drei Stunden vor dem Besuch an. Auch diese „spontanen“ Besuche werden freundlich und großzügig empfangen.<sup>100</sup>

Andere inoffizielle Regel des kasachstanischen Volkes lautet, dass man während des Besuchs unbedingt gegessen und getrunken wird. Essen besteht hauptsächlich aus Fleischgerichten, Kartoffeln in verschiedenen Form, Reis usw. Getrunken wird sehr viel Tee, meistens schwarzen Tee mit oder ohne Milch. Für die Gastgeber ist es wichtig, dass der Gast das was ihm angeboten wurde, isst und trinkt. Der Gast kann also den Gastgeber beleidigen, in dem darauf verzichtet.<sup>101</sup>

Heutzutage sammeln sich nicht nur Kasachen am Dastarchan, sondern auch die Russen, Tataren, Ukrainer, Deutsche, Uiguren, Koreaner usw. Diese Völker haben im Laufe von vielen Jahrzehnten mit den Kasachen friedlich gelebt und nicht nur einen Einfluss auf ihre Küche, tägliches Leben und Kultur genommen, sondern auch selber einige kasachischen Traditionen übernommen. Sodass die moderne kasachische Küche die Elemente der usbekischen, uigurischen, tatarischen, koreanischen und russischen Küchen beinhaltet.

Seit der Kindheit bringt man den Kindern den Respekt zu den Eltern, Gästen und Älteren, sowie die Prinzipien des Friedens und der Toleranz bei. Die Kinder und Jugendliche siezen die Älteren, meistens sprechen mit dem Vor- und Vatersnamen an. Die Regeln gilt auch im Geschäftsleben: die jüngeren Kollegen siezen die Älteren. Die Letzten können aber die jüngeren Kollegen duzen.

Die kasachstanische Bevölkerung hat von dem kasachischen Volk neben den guten Eigenschaften auch einige spezifische geerbt. In der alten kasachischen Gesellschaft existierte ein verborgener Wettbewerb: wer die größte und teuerste Jurte (die Jurte ist das traditionelle Haus der Nomaden in West- und Zentralasien), am meisten Vieh hat usw. So gibt es in der heutigen Gesellschaft dasselbe „Spiel“, wird aber in einer anderen Form ausgeprägt: wer die modernste Wohnung hat, wer das teuerste Auto fährt, wer am besten verdient. In den größten kasachstanischen Städten fährt man viel Luxusautos und dadurch erstaunt oft die europäischen Touristen.

Die Familie, Kinder, Gesundheit und der Wohlstand der Verwandten sind die wichtigsten Werte des Volkes. Die ganze Familie hält meistens zusammen, man feiert gemeinsam die Erfolge, löst die Probleme, unterstützt einander in verschiedenen Lebenssituationen. Die

---

<sup>100</sup> [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2013/Psihologia/7\\_125325.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2013/Psihologia/7_125325.doc.htm) (15.07.2013)

<sup>101</sup> <http://www.bilu.kz/obychay.php> (15.07.2013)



guten Beziehungen zwischen dem Mann und der Frau in der Familie ist eine wichtige Komponente des glücklichen Lebens. Die Hauptrolle gehört in der Familie zu dem Mann. Die Frau erfüllt die Rolle der „Hüterin“ des Hauses, erzieht die Kinder und sorgt für ihren Mann. Langsam mit dem Einfluss der westlichen Kultur wächst die Rolle der Frau in der Gesellschaft. Viele Mütter arbeiten ebenbürtig mit den Männern. Unter den erfolgreichen kasachstanischen Top-Managern sind heutzutage Frauen vertreten. In der Politik gibt es immer mehr Frauen.

Die Wurzeln der nächsten kasachstanischen Eigenschaft liegen in der nomadischen Mentalität. Die Kasachstaner können sich leicht an neue Bedingungen gewöhnen, etwas Fremdes übernehmen. Die typischen Merkmale der nomadischen Mentalität sind der Dynamismus, die Offenheit zu allem Neuen. Deshalb sind die Kasachstaner sehr unternehmerisch, verfügen aber über keine große Geduld.

Kollektivismus spielt immer noch eine bedeutende Rolle im modernen Kasachstan. Entscheidungen trifft man lieber in dem Kollektiv, sodass sich auch die Verantwortung auf das ganze Kollektiv bezieht.

Religion nimmt vom Jahr zu Jahr an Bedeutung. Kasachstan ist der einzige Ort in der Welt, wo im Frieden die Moslime, Katholiken, Orthodoxen, Buddhisten, Protestanten zusammenleben. Der Status der Religion wächst, die Anzahl der Gläubigen und religiösen Vereinigungen nimmt ständig zu. Unterstützt wird den religiösen Frieden durch die nationalen Kulturzentren.

Die moderne kasachstanische Kultur wurde also auf der Basis der kasachischen, sowjetischen und modernen westlichen Kultur gebildet, was Kasachstan so einzigartig macht.

### **3.1.7 Beziehungen zu Deutschland**

Die Republik Kasachstan wird zu einem immer wichtigeren Wirtschaftspartner Deutschlands. Der Grund dafür ist das Ressourcenreichtum des Landes einerseits und die auf die Modernisierung ausgerichtete Wirtschaftspolitik andererseits. Die diplomatischen Beziehungen zwischen beiden Ländern existieren seit dem 11. Februar 1992. Seitdem werden die bilateralen Kontakte durch ihre dynamische Entwicklung ausgezeichnet.

So besuchte Präsident Nasarbajew die Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1992, 1997, 2001, 2007 und 2012. Seinerseits empfing Kasachstan im Jahre 1995 Bundespräsident Roman Herzog, und im Dezember 2003 kam Bundeskanzler Gerhard

Schröder zum offiziellen Besuch in die kasachstanische Hauptstadt Astana. Diese Besuche haben wichtige Impulse für die bilateralen Beziehungen gegeben.<sup>102</sup>

Bedeutungsvoll für beide Länder war der offizielle Besuch von Präsidenten Nasarbajew in Berlin am 08.02.2012. Deutschland und Kasachstan haben an diesem Tag das Abkommen über Rohstoff- und Technologietransfer unterzeichnet. Das Abkommen hat eine große Bedeutung für beide Länder.

In Almaty befindet sich die Delegation der deutschen Wirtschaft für Zentralasien. Ihre Aufgabe besteht in der Betreuung wirtschaftlicher Aktivitäten deutscher Unternehmen in Kasachstan und den anderen zentralasiatischen Ländern. Wenn die kasachischen Unternehmen das Interesse an der Zusammenarbeit mit den deutschen Firmen haben, so können sie auch unmittelbar an die Delegation der deutschen Wirtschaft wenden.

Die Delegation arbeitet eng zusammen mit dem Verband der Deutschen Wirtschaft (VDW) in der Republik Kasachstan, der bis Juli 2012 Deutscher Wirtschaftsclub hieß. Der VDW ist ein freiwilliger Zusammenschluss von deutschen Unternehmen und Organisationen, die aktive Geschäftsbeziehungen mit Kasachstan pflegen und größtenteils ständig in Kasachstan präsent sind.<sup>103</sup> Zu dem Verband der Deutschen Wirtschaft gehören heutzutage ca. 120 deutsche Repräsentanzen und Filialen an. Insgesamt sind über 200 deutsche Unternehmen in Kasachstan vertreten. Das Ziel des Verbandes besteht darin, den deutschen Unternehmen die Unterstützung zu leisten, damit sie geschäftlich erfolgreich in Kasachstan und in Zentralasien sind und die Basis für einen regen Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie den Aufbau eigener Netzwerke zu schaffen.

Zwischen den beiden Ländern existiert ein Austausch mit den qualifizierten Fachkräften. Derzeit werden z.B. vom Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM) ca. 10 deutsche integrierte Fachkräfte in kasachischen Einrichtungen unterstützt. Weitere ca. 80 Kurzzeitexperten entsendet der Senior Expert Service nach Kasachstan.<sup>104</sup>

Aktiv sind in Kasachstan solche deutsche Institutionen wie Goethe-Institut mit den Schwerpunkten die Programm- und Spracharbeit, das Austauschprogramm des DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst; ca. sieben Lektoren) und das

---

<sup>102</sup> <http://www.botschaft-kaz.de/de/> (15.07.2013)

<sup>103</sup> <http://www.kasachstan.diplo.de> (15.07.2013)

<sup>104</sup> <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/> (15.07.2013)

Lehrerentsendeprogramm (ca. sieben Entsandte) der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen. Die Robert-Bosch-Stiftung hat zwei Lektoren in Kasachstan.<sup>105</sup>

Goethe-Institut arbeitet eng zusammen mit Sprachlernzentren, die sich meist in großen Städten Kasachstans befinden: in Astana, Karaganda, Pawlodar, Kostanai und Ust-Kamenogorsk. In den Sprachlernzentren kann man ein international anerkanntes Zertifikat bekommen. Der DAAD gibt jährlich ca. 60-70 kasachischen Studenten die Möglichkeit in Deutschland zu studieren. Außerdem betreut der DAAD die Stipendiaten des kasachischen Regierungsprogramms „Bolaschak“ (Zukunft) in Deutschland.<sup>106</sup>

Es bestehen einige Partnerschaften zwischen deutschen und kasachstanischen Schulen und Hochschulen, wie z.B. die Partnerschaft zwischen der TU München und der Technischen Universität Ost-Kasachstan in Ust-Kamenogorsk oder zwischen der Fachhochschule für Gartenbau und Agrarwirtschaft in Weihenstephan-Triesdorf und den Agrar-Universitäten in Astana und Almaty.<sup>107</sup>

Seit 2004 können die jungen Kasachstaner mit den Kenntnissen der deutschen Sprache am Internationalen Parlamentspraktikum des Deutschen Bundestages teilnehmen. Für die Hospitation im deutschen Bundestag werden jährlich fünf Stipendiaten aus Kasachstan ausgewählt.

In Kasachstan gibt es viele Schule, wo Deutsch als Fremdsprache unterrichtet wird, aber keine deutsche Auslandsschule. In Almaty befindet sich aber die einzige in Zentralasien deutsche Universität. Die Deutsch-Kasachische Universität (DKU) in Almaty wurde 1999 auf private Initiative von kasachischen und deutschen Lektoren gegründet. Das Bildungsministerium der Republik Kasachstan hat der DKU im Jahre 2004 eine Sondergenehmigung gegeben, um teilweise nach deutschem Curriculum unterrichten zu können. Gute Studierende können an dem Doppelabschlussprogramm teilnehmen, das in Kooperation mit einer von elf deutschen Hochschulen realisiert wird. Ausbildungsschwerpunkte an der Universität sind u.a. die Internationale Beziehungen, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Controlling sowie Wasser- und Umweltmanagement.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> <http://www.kasachstan.diplo.de> (15.07.2013)

<sup>106</sup> <https://www.daad.de/> (15.07.2013)

<sup>107</sup> <http://www.auswaertiges-amt.de> (15.07.2013)

<sup>108</sup> [www.dku.kz](http://www.dku.kz)

Eine Brücke zwischen beiden Ländern bilden ca. 180 000 Russlanddeutschen in Kasachstan und ca. 800 000 Kasachstandeutsche, die im Moment in Deutschland leben. Die Deutschen in Kasachstan vereinigen sich in die Assoziation der gesellschaftlichen Vereinigung der Deutschen Kasachstans „Wiedergeburt“. Sie wird aus Mitteln des Bundesinnenministeriums gefördert. Die Assoziation besteht aus 18 „Wiedergeburt“-Gesellschaften, die von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und vom Goethe-Institut unterstützt werden. Das Ziel der Assoziation ist die Stärkung der gesellschaftlichen Selbstverwaltung und die Unterstützung der Russlanddeutschen in Kasachstan. Die Tätigkeit der Assoziation ist in folgende Bereiche aufgeteilt: Sprachausbildung, soziale Hilfe, Jugend- und Kulturarbeit und Unternehmensförderung.<sup>109</sup>

In Almaty befindet sich die Redaktion der Deutsche Allgemeine Zeitung (DAZ), die 1966 – damals noch unter dem Namen „Freundschaft“ gegründet wurde. Die Zeitung hat heute eine Auflage bis zu 2000 Exemplaren, erscheint einmal wöchentlich. Die Zeitung ist zweisprachig: Deutsch und Russisch. Sie informiert die Interessenten über die wichtigsten Ereignisse in den deutsch-kasachstanischen Beziehungen, Tendenzen in Politik, Kultur sowie Perspektiven und Ausbildungsmöglichkeiten der Jugend sowohl in Kasachstan als auch in Deutschland. Die Zeitung bekommt von dem Institut für Auslandsbeziehungen (ifa) die deutschen Medienassistenten.

Eine feste Grundlage für kulturelle und humanitäre Zusammenarbeit legten außerdem die erfolgreichen Ergebnisse des Kasachstan-Jahres in Deutschland (2009) und des Deutschland-Jahres in Kasachstan (2010). In diesen Jahren fanden viele gegenseitige offizielle Besuche statt. Es wurden die weiteren Möglichkeiten der Zusammenarbeiten in verschiedenen Bereichen diskutiert. In beiden Ländern fand eine Reihe von Veranstaltungen mit Teilnahme namhafter Künstler, sich aufstrebender Stars und junger Talente statt.<sup>110</sup>

Die beiden Länder Deutschland und Kasachstan sind also durch viele Wege verbunden und jedes Land profitiert von der erfolgreichen Zusammenarbeit. Die Tendenz wird sich in den nächsten Jahren nur fortsetzen.

---

<sup>109</sup> [www.wiedergeburt.kz](http://www.wiedergeburt.kz)

<sup>110</sup> <http://www.botschaft-kaz.de/>

## **3.2 Deutschland – ein hochentwickeltes Land im Zentrum Europas**

Die Bundesrepublik Deutschland ist mit einer Fläche von 357 021 Quadratkilometer das größte Land Europas. Es ist eines der hochentwickeltsten und führenden Länder der Welt. Deutschland ist das Land der schnell entwickelnden Industrie, die durch die elektrotechnische Industrie, den Maschinenbau, die Automobilindustrie, die chemische und Steinkohleindustrie vertreten ist. Das ist das Land der zahlreichen Messen, die jährlich stattfinden und die die Leute aus der ganzen Welt besuchen (Hannover, Köln, Frankfurt am Main, Leipzig usw.). Die Bundesrepublik profitiert von ihrer politisch-geographischen Lage. Sie befindet sich unter hochentwickelten Ländern im Zentrum Europas. Einer der wichtigsten Vorteile besteht auch darin, dass Deutschland eigene Hafenstädte hat und sich nah zu den großen Hafenstädten der Nachbarländer befindet (Rotterdam, Antwerpen u.a.). Das Land ist aber nicht reich an Bodenschätzen. Deshalb tritt die Republik Kasachstan als ein wichtiger strategischer Partner Deutschlands.<sup>111</sup> In diesem Kapitel wird die politische Struktur der Bundesrepublik, ihre wirtschaftliche Entwicklung sowie auch die kulturelle Besonderheiten des zentraleuropäischen Landes betrachtet.

### **3.2.1 Politische Struktur des Landes**

Die Bundesrepublik Deutschland erlebt das zweite demokratische System in ihrer Geschichte. Die erste Demokratie, die Weimarer Republik, hat gescheitert. Die zweite Demokratie erwies sich als Erfolg. Die wichtigsten Gründe dafür liegen in der Wertschätzung der freiheitlichen Lebensweise nach der Diktatur und das Streben nach Akzeptanz durch die demokratischen Nachbarn.<sup>112</sup> Nicht letzte Rolle spielte das Grundgesetz. Nachdem die Mauer zwischen zwei Teilen Deutschland fiel, wurde das Grundgesetz 1990 zur Verfassung des vereinigten Deutschlands.

Das Grundgesetz Deutschlands beinhaltet die Grundlagen des rechtlichen und politischen Systems des Landes. Der Artikel 1 des Grundgesetzes erklärt als höchstes Gut der Verfassungsordnung die Respektierung der Menschenwürde: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“<sup>113</sup> Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“<sup>114</sup> Außerdem werden nach dem Grundgesetz die weiteren Grundrechte garantiert: die Freiheit des Handelns im Rahmen der Gesetze, die Gleichheit der Menschen vor dem Gesetz, die Presse- und Medienfreiheit, die Vereinigungsfreiheit sowie den Schutz der Familie.

---

<sup>111</sup> <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/> (15.07.2013)

<sup>112</sup> <https://www.deutschland.de/>

<sup>113</sup> Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz

<sup>114</sup> <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/politisches-system/> (15.07.2013)

Gemäß dem Grundgesetz ist die Bundesrepublik Deutschland ein Rechtsstaat, Bundesstaat (16 Bundesländer) und Sozialstaat. Die Interessen des Volkes in Deutschland werden durch besondere Organe vertreten. Deshalb schreibt das Grundgesetz die Herrschaftsform der repräsentativen Demokratie fest. Außerdem gilt die Bundesrepublik Deutschland als parlamentarische Demokratie, weil der Regierungschef durch das Parlament (den Bundestag) gewählt wird.<sup>115</sup>

Der Bundestag ist die gewählte Vertretung des deutschen Volkes. Das ist das deutsche Parlament. Gewählt wird er durch die Abstimmung der Bevölkerung Deutschlands für 4 Jahre. Die vorfristige Auflösung des Parlaments ist nur als Ausnahme möglich und ist in Kompetenz des Bundespräsidenten<sup>116</sup>. Vor der Wiedervereinigung Deutschlands tagten im Bundestag 520 Abgeordneten. Derzeit gibt es 598 Bundestagsmandate, deren Hälfte in technischer Hinsicht durch die Wahl von Landeslisten der Parteien (Zweitstimmen) und die andere Hälfte durch die Wahl von Personen in 299 Wahlkreisen (Erststimmen) zugeteilt wird.<sup>117</sup> Zu den Funktionen des Bundestages gehören u.a. die Verabschiedung der Gesetze, ihre Änderung, die Wahl des Bundeskanzlers und die Kontrolle über die Tätigkeit der deutschen Regierung.

Das Staatsoberhaupt der Bundesrepublik Deutschland ist der Bundespräsident. Er hat die Repräsentationsfunktion und vertritt das Land nach außen. Der Präsident entlässt die Regierung und darf, wie im Sommer 2005 geschehen, das Parlament in Ausnahmefällen vorzeitig auflösen. Der Bundespräsident wird von der Bundesversammlung für eine Periode von fünf Jahren gewählt.

Der Bundeskanzler ist der Vorsitzende der Bundesregierung. Er wird durch den Bundestag für die Periode von 4 Jahren gewählt (s. Abbildung 9). Der Bundeskanzler bestimmt den politischen Kurs der Regierung. Zurzeit ist die Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland Frau Angela Merkel. Die nächste Bundestagswahl findet am 22. September 2013 statt.

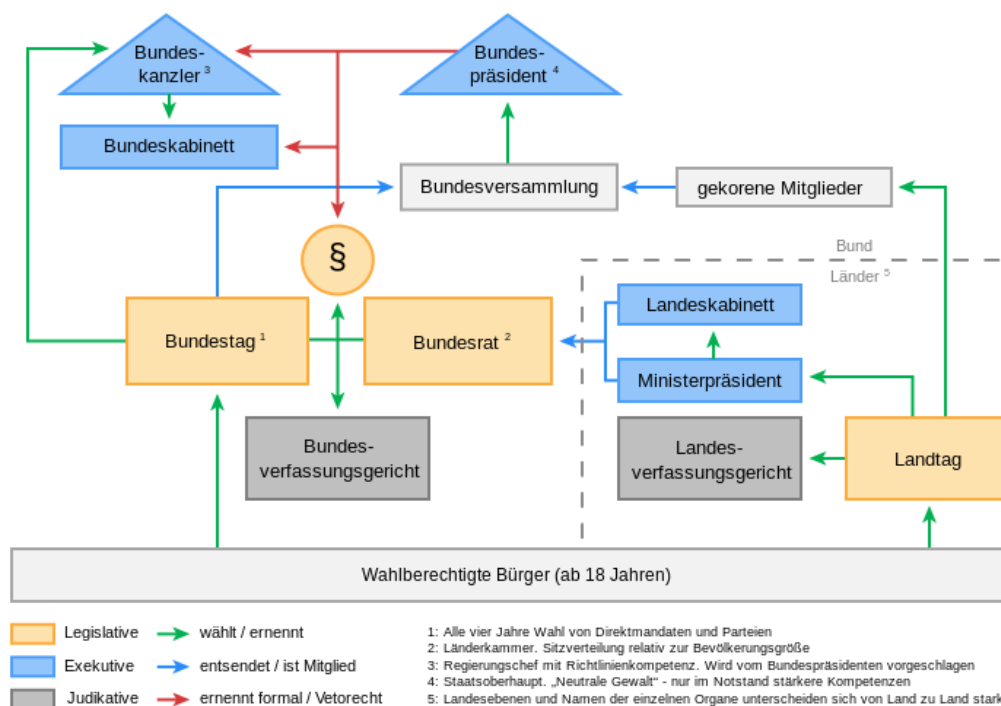
Die folgende Abbildung stellt die politische Struktur der Bundesrepublik dar: die Bundesorgane, die Legislative, die Exekutive und die Judikative und Verhältnisse zwischen ihnen.

---

<sup>115</sup> [http://www.bundestag.de/service/glossar/R/repraes\\_demo.html](http://www.bundestag.de/service/glossar/R/repraes_demo.html) (15.07.2013)

<sup>116</sup> [www.bundestag.de](http://www.bundestag.de)

<sup>117</sup> <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/politisches-system/> (15.07.2013)



**Abbildung 9 – Politisches System Deutschlands**  
 Quelle: Politisches\_System\_Deutschlands\_neu.svg

Die politischen Parteien sind einer der wichtigsten Bestandteile der Demokratie. Im Bundestag sind heutzutage fünf Fraktionen und sechs Parteien vertreten: die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) (die zweite große Kraft im deutschen Parteiensystem); die Freie Demokratische Partei (FDP) (gehört zur Familie der liberalen europäischen Parteien); die Christlich Demokratische Union Deutschlands (CDU); Die Christlich-Soziale Union in Bayern (CSU); Die Linke und Bündnis 90/Die Grünen.<sup>118</sup>

Die Rolle der Zweiten Kammer neben dem Bundestag spielt der Bundesrat - die Vertretung der Länder. Seine Aufgabe ist die Beratung jedes Bundesgesetzes. Zu dem Bundesrat gehören ausschließlich Vertreter der Landesregierungen an. Das Stimmengewicht der Länder wird folgender Weise verteilt: jedes Land hat mindestens drei, die einwohnerstärkeren Länder bis zu sechs Stimmen.<sup>119</sup>

Solche politische Struktur zeigt, wie ein moderner demokratischer Staat aufgebaut ist. Dabei sind also folgende Prinzipien der Demokratie von besonderer Bedeutung:

- das Volk ist der Machtsprung;
- die Wählbarkeit der repräsentativen Machtorgane;
- die Gleichberechtigung der Bürger in der Teilnahme an dem politischen Leben;

<sup>118</sup> [www.bundestag.de](http://www.bundestag.de)

<sup>119</sup> [www.bundesrat.de](http://www.bundesrat.de)

- die Oberhoheit des Gesetzes und Gleichberechtigung Aller vor dem Gesetz;
- die Bezwungung der Minderheit durch die Mehrheit bei dem Entscheidungstreffen sowie die Anerkennung der Interessen und die Verteidigung der Rechte der Minderheit;
- der politische Pluralismus, d.h. das Vorhandensein von vielen Parteien, politischen Ideen, Kandidaten.<sup>120</sup>

Sobald diese Prinzipien im Land vorhanden sind und eingehalten werden, kann man über den demokratischen Staat sprechen.

### 3.2.2 Wirtschaftliche Entwicklung

Deutschland ist das Land, das nach den wenigen Nachkriegsjahrzehnten ein sehr schnelles Wachstum vollzogen hat. Die wirtschaftliche Entwicklung wird aber immer wieder durch konjunkturellen Auf- und Abschwüngen charakterisiert.

Nach dem Zweiten Weltkrieg demonstrierte Deutschland eine wunderschnelle Entwicklung seiner Wirtschaft. Deutschland verwandelte sich aus einem vom Krieg zerstörten Land in sehr kurzer Zeit in eines der reichsten Länder der Erde. Die Maßnahmen der Regierung haben zu dieser Entwicklung beigetragen. Das BIP im Jahre 1950 betrug z.B. 97 Mrd. DM (in Preisen von 1991 entspricht das 218,17 Mrd. Euro) und das BIP pro Kopf machte 1059 Euro.<sup>121</sup>

Außerdem hat Deutschland den Strukturwandel in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts erfolgreich bestanden. Der Sektor Dienstleistungen war eindeutig der Gewinner dieser Entwicklung. Im Jahre 1950 waren 32,5 % der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig, 2009 betrug diese Zahl schon 73 %, so dass die deutsche Wirtschaft den klaren Weg in die Dienstleistungsgesellschaft geebnet hat.<sup>122</sup>

Ab den 1970-er Jahren konnte man die Verlangsamung des wirtschaftlichen Wachstums Deutschland beobachten. Doch war das Wachstum des Sozialprodukts pro Kopf immer noch ein auffälliges Merkmal der wirtschaftlichen Entwicklung. Die Wiedervereinigung hatte auch als Auswirkung einige Verlangsamung des Wachstumstempos. Trotz dieser Hindernisse zeigte Deutschland in dem Zeitraum von Gründung der Bundesrepublik bis zur Gegenwart ein verfünffachtes Wachstum des BIPs pro Kopf: die Wachstumsrate des BIPs pro Kopf der

<sup>120</sup> [http://entelehia.ru/Political%20science./Printsipi\\_demokratii.html](http://entelehia.ru/Political%20science./Printsipi_demokratii.html) (15.07.2013)

<sup>121</sup> Statistisches Bundesamt 2007: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Tabelle 1

<sup>122</sup> <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138634/wirtschaftliche-entwicklung?p=all> (15.07.2013)



Bevölkerung betrug ca. 2,8 Prozent. Das ist ein herausragendes Ergebnis sowohl im historischen Vergleich als auch im Ländervergleich.<sup>123</sup>

Wie schon einmal erwähnt wurde, wird die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands von konjunkturellen Auf- und Abschwüngen geprägt. Die Abschwünge passierten also in den Jahren 1967, 1975, 1982, 1993 und 2003. Erst vor einigen Jahren kam es zu dem gravierendsten Einbruch. Im Jahre 2009 ist das reale BIP um 5 % stark gesunken. Um die negativen Auswirkungen der globalen Finanzkrise zu bewältigen (steigende Arbeitslosenquote, sinkende Nachfrage nach deutschen Waren, die Verschlechterung der Situation vielen deutschen Unternehmen usw.) wurde von der Regierung das Programm der Antikrisenmaßnahmen ausgearbeitet, dank dem die Wirtschaft schneller zu ihrer Gesundung kommen konnte. Nach der Krise folgte relativ schnelle Erholung (2010), die unmittelbar damit verbunden ist, dass viele deutsche Unternehmen diese Krise benutzt haben, um sich auf den nächsten Aufschwung vorzubereiten.<sup>124</sup>

Heutzutage sind die deutsche Wirtschaft und der Arbeitsmarkt auf einem guten Kurs. "Wir sind auf gutem und absolut richtigem Kurs", betonte Bundeswirtschaftsminister Philip Rösler zum Abschluss des Jahreswirtschaftsberichtes 2013.<sup>125</sup> Dieser Aussage stimmen die hohe Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und zunehmende Wirtschaftswachstumsrate. Außerdem sind die Beschäftigung und Wohlstand in den vergangenen Jahren stetig gestiegen.

Das BIP im Jahre 2012 belief sich auf 0,7 Prozent. Die BIP-Wachstumsrate im laufenden Jahr wird voraussichtlich im Jahresdurchschnitt 0,4 Prozent ausmachen (s. Abbildung 10). Damit zeigt die deutsche Wirtschaft das kräftigere Wachstum als die anderen Länder der Eurozone.

---

<sup>123</sup> <http://www.bpb.de/> (15.07.2013)

<sup>124</sup> <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138634/wirtschaftliche-entwicklung?p=all> (15.07.2013)

<sup>125</sup> <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2013/01/2013-01-16-jahreswirtschaftsbericht2013.html> (15.07.2013)

	2011	2012	Jahresprojektion 2013
Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent, soweit nicht anders angegeben			
<b>BIP (preisbereinigt)</b>	<b>3,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>
Erwerbstätige (im Inland)	1,4	1,0	0,0
Arbeitslosenquote in Prozent (Abgrenzung der Bundesagentur für Arbeit) <sup>2</sup>	7,1	6,8	7,0
<b>Verwendung des BIP preisbereinigt (real)</b>			
Private Haushalte und private Organisationen ohne Erwerbszweck	1,7	0,8	0,6
Ausrüstungen	7,0	-4,4	-1,3
Bauten	5,8	-1,1	1,3
Inlandsnachfrage	2,6	-0,3	0,6
Exporte	7,8	4,1	2,8
Importe	7,4	2,3	3,5
Außenbeitrag (Impuls) <sup>3</sup>	0,6	1,1	-0,1
Bruttolöhne und -gehälter je Arbeitnehmer (nominal)	3,4	2,6	2,6

1 Bis 2012 vorläufige Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes; Stand: Januar 2013;

2 Bezogen auf alle Erwerbspersonen;

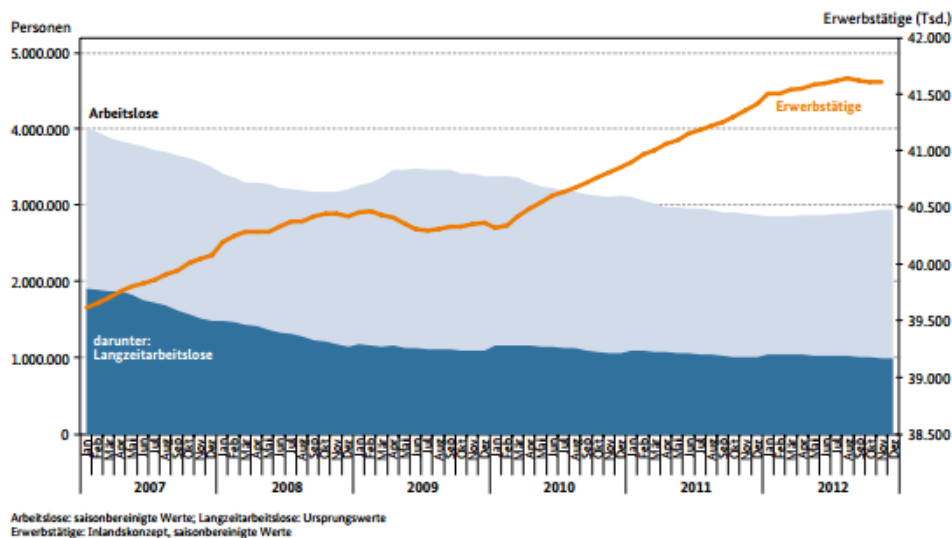
3 Absolute Veränderung des Außenbeitrags in Prozent des BIP des Vorjahres (= Beitrag zur Zuwachsrate des BIP).

### Abbildung 10 – Ausgewählte Eckwerte der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die wachsende deutsche Wirtschaft charakterisiert sich heute dadurch, dass von der Wohnbevölkerung immer mehr Güter und Dienste konsumiert werden. Es handelt nicht nur um die Erhöhung des privaten Konsums, sondern auch um den staatlichen oder öffentlichen Konsum.

Außerdem bleibt auch die Beschäftigung auf dem Höchststand. Im Jahre 2012 erzielte Deutschland die niedrigste Arbeitslosigkeit seit 1991. Im letzten Jahr hatten also 41,6 Millionen Menschen einen Job. Die Arbeitslosenquote belief sich 2012 auf 6,8 % (s. Abbildung 11). Die Bundesregierung hofft dieses Rekordniveau auch 2013 zu halten.



### Abbildung 11 – Arbeitslose und Erwerbstätige in Deutschland

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt

Die Bundesregierung erwartet, dass 2013 die Erwerbstätigkeit mit 15.000 Personen nur leicht zunimmt.<sup>126</sup>

Ein großes Risiko stellt immer noch die Schuldenkrise im Euroraum dar. Sie führt zu der Belastung der Konjunktur in Deutschland. Dabei ist es wichtig, dass die Mitgliedstaaten des Euroraums ununterbrochen an den notwendigen Reformen weiterarbeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und ihre Haushalte zu konsolidieren. Einen besonderen Wert wird in dem Prozess auf die Subsidiarität, Eigenverantwortung und Reformdisziplin gelegt. Außerdem werden die Maßnahmen zur Weiterstabilisierung der Finanzmärkte unternommen. Die Bundesregierung hat die Transparenz und Stabilität auf den Finanzmärkten erhöht: ungedeckte Leerverkäufe wurden verboten, Ratingagenturen werden besser überwacht.<sup>127</sup>

Deutschland erfüllt in Europa und international eine Vorbildrolle. Das dauerhafte kräftige Wachstum, die hohe Wettbewerbsfähigkeit ihrer Wirtschaft, die niedrige Arbeitslosenquote usw. lassen die anderen Länder nur wundern.

Das Land geht nach seinem Entwicklungskurs fort und will in den nächsten Jahren durch die neuen Regierungsmaßnahmen (die Schaffung der besseren Ordnungsrahmen für die Finanzmärkte, die Konsolidierung der Haushalte, die Sicherung der Erfolge am Arbeitsmarkt, der systematische Ausbau des Wettbewerbes...), die besseren Wirtschaftsergebnisse erzielen.<sup>128</sup>

### **3.2.3 Die Besonderheiten der deutschen Mentalität**

Die Bildung der Mentalität ist das Ergebnis der jahrtausendalten Entwicklung, die von folgenden Faktoren wie z.B. Klima, Ernährung, geographische Lage beeinflusst wird. Nicht letzte Rolle spielt auch die Widerspiegelung obengenannter Bedingungen in den Anschauungen, in der Tradition etc. Die materiellen Lebensbedingungen einerseits und eine Reihe von den Ereignissen aus der Geschichte tragen auch unmittelbar der Entwicklung der Mentalität bei. Die Deutschen unterscheiden sich von den anderen Völkern durch ihre besondere Mentalität.

Vor Tausenden Jahren lebten die Vorfahren der heutigen Deutschen unter den schlechten Bedingungen. Es ging ihnen stets um die nackte Existenz. Die Beispiele sind dazu die Teutonen, die im Laufe von sechs Jahren keine Ernte hatten. Die alten Germanen haben

---

<sup>126</sup> <http://dip21.bundestag.de/>

<sup>127</sup> <http://www.bundesregierung.de/> Jahreswirtschaftsbericht 2013

<sup>128</sup> <http://www.bundesregierung.de/> Jahreswirtschaftsbericht 2013

ständig Kriege gegeneinander geführt. Sie hatten deshalb keine Aufmerksamkeit der kulturellen Entwicklung geschenkt. Sogar die Ernährung war arm und einfach (viel Schweinefleisch und tierische Fette). Das hat die deutsche Mentalität nicht positiv beeinflusst.<sup>129</sup>

Die moderne deutsche Mentalität, die man heute beobachten kann, lässt sich durch viele Merkmale beschreiben. Die deutsche Mentalität zeichnet sich z.B. durch die Arbeitsliebe, Disziplin, Willensstärke, große Ausdauer, Zuverlässigkeit ("Ein Mann, ein Wort") aus. Die Arbeit macht den Deutschen Spaß. Das zeigen auch die Untersuchungen, wie z.B. die durch das Meinungsforschungsinstitut Ifak unter 2001 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern telefonisch durchgeführt wurde. Die Studie zeigt, dass Drei Fünftel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jeden Tag gerne zur Arbeit gehen. Die Aussage „Ich liebe meine Arbeit“ bejahen drei Viertel der Beschäftigten.<sup>130</sup>

Den Deutschen sind ein hochentwickeltes Organisationstalent und der Erfindergeist charakteristisch. Nicht umsonst stammen aus diesem Land viele Erfinder, Physiker, Chemiker, Ingenieure, Wissenschaftler usw. Deutschland verfügt über hochwertiges Know-How in vielen Bereichen und ist eines der wenigen Länder mit einer großer Anzahl von Patentanmeldungen.

Zu den weiteren Besonderheiten der deutschen Mentalität gehören die Gründlichkeit, Systematik, Methodik, Effektivität, Zielstrebigkeit, Ordnungsliebe (deutsches Sprichwort: "Ordnung ist das halbe Leben"). Also wenn die Deutschen etwas machen, machen sie gründlich. Wenn sie z.B. Autos bauen, müssen diese die besten sein. In der Arbeitszeit muss effektiv gearbeitet werden. Sie mögen keine Zeitverschwendung. Das gestellte Ziel soll erreicht werden, dafür finden die Deutschen verschiedene Wege und Möglichkeiten.

Individualismus ist noch ein Kulturmerkmal der Deutschen. Das bedeutet die hohe Bewertung der persönlichen Unabhängigkeit und Selbständigkeit. Jede Person wird als Individuum gesehen mit seinen eigenen Werten und Interessen.

Viele Menschen, die schon einmal Deutschland besucht haben, betonen, dass die Deutschen sehr höflich sind. Man darf sich aber nicht irren, weil die deutsche Höflichkeit nur formal sein kann. Außerdem unterscheidet sich die deutsche Mentalität von der

---

<sup>129</sup> Panos Terz, Eine Komparative Studie <http://blog.panosterz.de/?p=951>

<sup>130</sup> [http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/arbeitsalltag/umfrage\\_aid\\_54829.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/arbeitsalltag/umfrage_aid_54829.html)  
(15.07.2013)

kasachstanischen durch die Gefühlskälte oder auch fehlende private Gastfreundschaft. In dem Fall können die Deutschen von den Kasachstanern lernen.

Weltweit bekannt sind die Deutschen durch ihre Pünktlichkeit und Ratio vor Emotio. Die Deutschen schätzen ihre eigene Zeit und respektieren die Anderen, die gleiche Einstellung zu der Zeit haben. Sie sind die vorbildlichen Bürger ihres Landes und verfügen über ein entwickeltes Rechtsbewusstsein, Staatsbewusstsein und Steuerbewusstsein.<sup>131</sup>

Dank allen diesen Charakterzügen haben die Deutschen ein schnelles wirtschaftliches Wachstum, hohe Wettbewerbsfähigkeit, hohen Ausbildungsstand stark entwickelnde Industrie, klares politisches System, usw. erreicht und aufgebaut.

Die Kasachstaner könnten von den Deutschen viel lernen. Übernommen könnten z.B. der deutsche Fleiß, die Arbeitsliebe, Disziplin und Zuverlässigkeit. Den Kasachstanern fehlt manchmal die deutsche Gründlichkeit und Systematik. Es ist von Vorteil, wenn die verschiedenen Völker voneinander lernen. Denn dadurch können sich die lernbereiten Völker vorzüglich entwickeln.

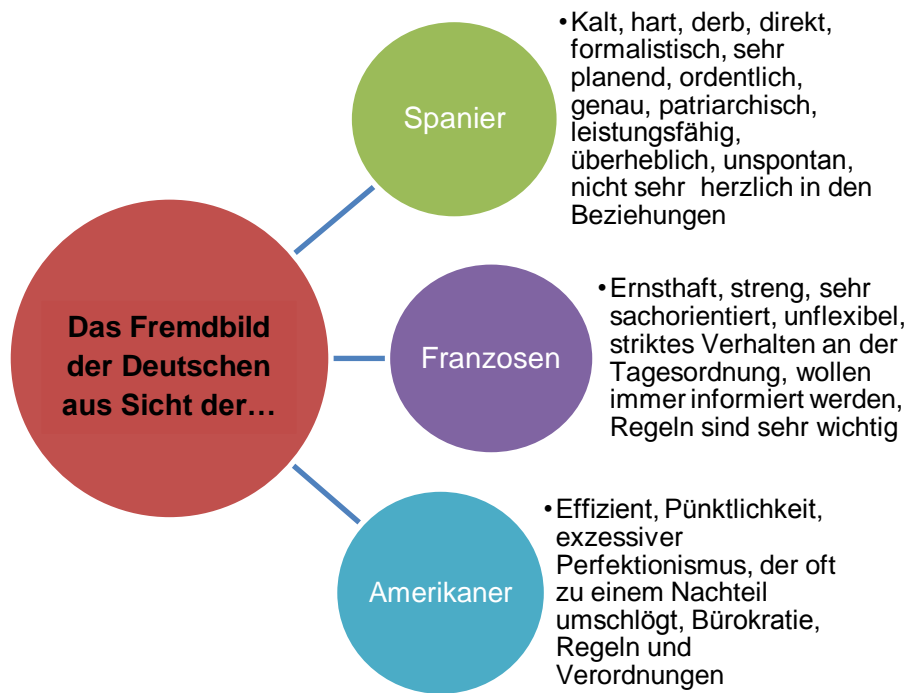
### **3.2.4 Fremdbild und Werthaltungen der Deutschen aus Sicht anderer Kulturen**

Jeder Mensch hat seine eigenen Vorstellungen über sein Verhalten, seine Stärken und Schwächen. Das nennt man das Selbstbild. Es kann aber nicht immer mit dem Bild übereinstimmen, was andere an den Menschen denken. Das Letzte ist das Fremdbild. Das Fremdbild bezeichnet die Fremdwahrnehmung, also wie ein Mensch von anderen gesehen wird.<sup>132</sup> Dieses Bild ist oftmals nicht objektiv. Das ist verständlich, denn die anderen sehen den Menschen durch ihre persönliche Brille, also ihre Einstellungen, Erfahrungen, Gewohnheiten. Es ist außerdem sehr interessant, wie die Vertreter verschiedener Völker einander wahrnehmen. Hier sind einige Beispiele, wie die Spanier, Franzosen, Amerikaner, Chinesen, Kasachstaner, Brasilianer und Russen die Deutschen charakterisieren (s. Abbildungen 12 und 13).

---

<sup>131</sup> [www.deutsche-kultur-international.de](http://www.deutsche-kultur-international.de)

<sup>132</sup> <http://lexikon.stangl.eu/8187/fremdbild/>



**Abbildung 12 – Fremdbild der Deutschen aus Sicht der Spanier, Franzosen und Amerikaner**

Quelle: Eigene Darstellung nach Bettina Nemecek, Fit for abroad, Daimler AG



**Abbildung 13 – Fremdbild der Deutschen aus Sicht der Chinesen, Kasachstaner und Brasilianer**

Quelle: Eigene Darstellung nach Bettina Nemecek, Fit for abroad, Daimler AG

Was das Geschäftsleben betrifft, so spricht man über lange dauernde Entscheidungsprozesse, da die Dinge oftmals zu lange diskutiert werden. Deshalb finden z.B. die Amerikaner und Australier das deutsche Geschäftstempo zu langsam.<sup>133</sup> Die Vertreter der anderen Völker finden die Deutschen formell, dass sie sich unter Kollegen noch nach 20 Jahren mit Familiennamen ansprechen. Die Deutschen werden oft als die Menschen angesehen, die Vieles kompliziert machen. Dass die Deutschen zielorientiert und flexibel sind, wird von den Vertretern anderer Länder respektiert. So sieht das Fremdbild der Deutschen aus Sicht von Vertretern der anderen Kulturen aus.

Die beiden Länder Deutschland und Kasachstan haben ihr eigenes historisches Schicksal, die Besonderheiten des politischen Systems, ihre eigenen wirtschaftlichen Erfolge und gesellschaftliche Werte, die besonderen Charakterzüge ihrer Völker. Die beiden Länder sind wie zwei verschiedenen Welten. Wenn sie aber miteinander eng zusammenarbeiten wollen, müssen sie sich mit den Kulturunterschieden bewusst werden. Worin bestehen diese Unterschiede wird in den nächsten Kapiteln dieser Arbeit analysiert.

### **3.3 Vergleich der Kulturen: Deutschland und Kasachstan**

In den nächsten Kapiteln werden die deutsche und kasachstanische Kultur miteinander nach Dimensionen von Hofstede verglichen. Die aufgedeckten Unterschiede sollen den Vertretern aus beiden Kulturen helfen, einander besser verstehen und sich auf die erfolgreiche Zusammenarbeit besser vorbereiten zu können.

#### **3.3.1 Vergleich der Kulturen nach Dimensionen von Hofstede**

Geert Hofstede, der niederländische Anthropologe, hat 1984 angefangen, sich mit dem Thema der internationalen Unterschiede in den verschiedenen Bereichen der Organisationen zu beschäftigen. Im Rahmen seiner Studie hat er etwa 117 000 Manager und Angestellte von IBM aus 66 Ländern befragte. Das Ziel dieser Studie war den Grad der Zufriedenheit der IBM-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihrem Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen festzustellen. Die Leitung von IBM war davon überzeugt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit die Umgangsweise mit den Kunden unmittelbar beeinflusst. Die erste Untersuchung wurde 1968 durchgeführt. Die zweite Untersuchung folgte 1972.<sup>134</sup> Bei der Auswertung dieser Studien wurde aber festgestellt, dass die Ansichten über ideale Arbeitsbedingungen in verschiedenen Nationalkulturen auch unterschiedlich erklären lassen. Außerdem variieren

---

<sup>133</sup> Vgl. Lewis, R., When Cultures Collide (1999)

<sup>134</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S., Internationales Management (2002)

sich die Verhaltensweisen am Arbeitsplatz und die Einstellungen gegenüber der Arbeit von Land zu Land.

Hofstedes Studie war eine der umfassendsten Untersuchungen von Nationalkulturen ihrer Art. Die Ergebnisse wurden 1980 mit einem großen Erfolg in *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values* veröffentlicht. Außerdem hat Hofstede die Ergebnisse der IBM Studie für die Ausarbeitung eines Modells aus insgesamt vier Dimensionen genutzt, die er den Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Berufsgruppen und unterschiedlichen Kulturen zuordnete.<sup>135</sup> Im späteren Verlauf seiner Studienforschung kam zu den vier Dimensionen die fünfte Dimension. Das Hofstedes Modell besteht also aus folgenden fünf Dimensionen:

- Machtdistanz
- Individualismus / Kollektivismus
- Maskulinität / Femininität
- Unsicherheitsvermeidung
- Kurzfristige / langfristige Orientierung

Die vier ersten Dimensionen beziehen sich direkt auf die IBM Studie. Die letzte Dimension - Kurzfristige / langfristige Orientierung – ergänzt das Modell. Im Folgenden werden die Dimensionen des Modells kurz dargestellt und anhand deren wird die Analyse zwischen den unterschiedlichen Kulturen Deutschland und Kasachstan durchgeführt.

### **3.3.1.1 Auswirkungen der Machtdistanz auf das Verhalten**

Der niederländische Anthropologe hat sich in diesem Teil seiner Untersuchung mit der Ungleichheit in Bezug auf die Verteilung der Macht beschäftigt. Wie die ungleiche Verteilung gebildet wird, erklären z.B. folgende Faktoren: die Macht kann unterschiedlich sein, da zwischen den Mitgliedern einer Gruppe die intellektuellen und physischen Fähigkeiten ungleich verteilt werden. Ein weiterer Grund dafür kann seit der Geburt zugeschriebener Stand der Menschen sein.

Unter der Machtdistanz wird das Ausmaß der Ungleichheit zwischen unterschiedlich machtbefugten Mitgliedern eines sozialen Systems verstanden.<sup>136</sup> Hofstede betont: „Machtdistanz drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und

---

<sup>135</sup> Vgl. Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behavior* (2002), S. 52.

<sup>136</sup> Vgl. Hofstede, G., *Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (2001), S. 30



Vorgesetzten herrscht“.<sup>137</sup> Hofstede hat nicht nur die Ebene der Organisation betrachtet, sondern auch auf die größere Ebene Staat/Einwohner übertragen. Da definiert er die Machtdistanz als „das Ausmaß bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“.<sup>138</sup>

Die Menschen aus dem Land mit hoher Machtdistanz glauben daran, dass die Macht und Autorität die Gegebenheiten des Lebens sind. Den Vertretern dieser Kultur ist es vom jungen Alter bekannt, dass die Mitglieder ihrer Gesellschaft nicht gleich sind und dass jedes Individuum nur das verlangen kann, was seinem rechtmäßigen Stand erlaubt ist. Die Mitglieder der Gesellschaft mit geringer Machtdistanz versuchen diese Distanz zu minimieren. Das Recht auf Macht kann jedes Individuum haben und keiner kann von ihrer Ausübung ausgeschlossen sein.<sup>139</sup>

Um diese Dimension quantitativ zu erfassen, hat Hofstede einen Machtdistanzindex (MDI) berechnet. Die Ergebnisse hat er folgender Weise dargestellt (s. Abbildung 14).

***DIFFERENCES IN WORK-RELATED VALUES  
EUROPEAN UNION MEMBER COUNTRIES***

LAND	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Individualism	Masculinity
Belgien	65	94	75	54
Dänemark	18	23	74	16
Deutschland (W.)	35	65	67	66
Finnland	33	59	63	26
Frankreich	68	86	71	43
Griechenland	60	112	35	57
Großbritannien	35	35	89	66
Irland	28	35	70	68
Italien	50	75	76	70
Niederlande	38	53	80	14
Österreich	11	70	55	79
Portugal	63	104	27	31
Schweden	31	29	71	5
Spanien	57	86	51	42
Höchster Wert	68	112	89	79
Tiefster Wert	11	23	27	5
<b>Weltweit</b>				
Höchster Wert	94	112	91	95
Tiefster Wert	11	8	12	5

**Abbildung 14 - Unterschieden in den berufsbezogenen Werten in den Ländern der europäischen Union**

Quelle: Hofstede, G., (1980)

<sup>137</sup> Vgl. Mulder, M., The Daily Power Game (1977), S. 90

<sup>138</sup> Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2001), S. 33

<sup>139</sup> Vgl. Samovar, L., Porter, R., Communication between Culture (2004), S. 66

Je höher dieser Index für ein Land ist, desto höher ist die Machtdistanz in der in ihm herrschenden Kultur. Zu den Ländern mit einem hohen Machtdistanzindex gehören z.B. Indien, Afrika, Singapur, Griechenland, Spanien, Polen, Frankreich, die Türkei und Belgien. So haben die Personen in Führungspositionen einen hohen Respekt von der Seite der



Mitarbeiter.<sup>140</sup> In den Organisationen solcher Länder werden die Vorgesetzten als die alleinigen Entscheidungsträger angesehen.<sup>141</sup> Zu den Ländern mit dem geringen Machtdistanzindex zählt man z.B. die USA, Dänemark, Finnland usw. In diesen Ländern werden den Titel und Formalitäten einen geringen Stellenwert angemessen. Hofstede charakterisiert diese Kulturen so: es gibt eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem. Die emotionale Distanz zwischen ihnen ist gering: für den Mitarbeiter ist der Vorgesetzte immer ansprechbar, und er traut es sich auch, ihm zu widersprechen“.<sup>142</sup> Der Arbeitsstil in den Organisationen aus diesen Kulturen ist konsultativ und kooperativ.

**Abbildung 15 – Auswirkungen der Machtdistanz auf das Verhalten**  
Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., (2001)

<sup>140</sup> Vgl. Adler, N., International Dimensions of Organizational Behavior (2002), S. 56

<sup>141</sup> Vgl. Mead, R., International Management, Cross-cultural Management (2000), S. 37.

<sup>142</sup> Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2001), S. 32

Deutschland gehört in dem Fall zu den Ländern mit der geringen Machtdistanz, Kasachstan im Gegenteil zu den Ländern mit der großen Machtdistanz. Sie werden folgender Weise gegenübergestellt (s. Abbildung 15).

Die Verteilung der Macht beeinflusst nicht nur das Geschäftsleben, sondern auch die Familie, Schule und Gedankenwelt.

In den Ländern mit geringer Machtdistanz, wie in unserem Fall in Deutschland, werden die Kinder von den Eltern wie ihresgleichen behandelt und so behandeln auch die Kinder ihre Eltern. In der deutschen Schule erwarten die Lehrer von ihren Schülern viel Eigeninitiative und für die Gesellschaft dieser Länder ist die breite Mittelschicht charakteristisch. Geringe Unterschiede im Einkommen, die durch die Steuergesetzgebung begünstigt werden, sind auch für Deutschland typisch.

In Ländern mit hoher Machtdistanz wie z.B. in Kasachstan erziehen Eltern ihre Kinder zu Gehorsam. Die Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt. In der kasachstanischen Schule ergreifen immer die Lehrer und Lehrerinnen die Initiative. Die weiteren Merkmale kasachstanischer Gesellschaft sind: kleine Mittelschicht und große Unterschiede im Einkommen, die durch die Steuergesetzgebung noch vergrößert werden.

### **3.3.1.2 Individualismus und Kollektivismus in der Organisation**

Die nächste vom Hofstede erforschte Kulturdimension ist die Unterscheidung zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen. Hofstede, wie z.B. auch Kluckhohn und Strodtbeck, bezeichnet die Kulturen als individualistisch, in denen die einzelnen Angehörigen sich als unabhängige Individuen wahrnehmen, die nur für sich selbst und ihre engsten Familienangehörigen sorgen. Für die kollektivistischen Kulturen ist es üblich, dass jeder einzelne von Geburt an in feste Gruppen aufgenommen wird, die lebenslangen Schutz bieten, aber bedingungslose Loyalität verlangen.<sup>143</sup>

Nach Hofstede wird Individualismus mit drei folgenden Aspekten eng verknüpft:

- Freizeit. Für individualistische Kulturen ist es enorm wichtig, Freizeit für Privat- und Familienleben zu haben;
- Freiheit bei der Arbeit. Es wird sehr geschätzt, wenn man die Arbeit nach eigenen Vorstellungen erledigen darf.
- Herausforderung. Die Arbeit muss herausfordern und befriedigen.

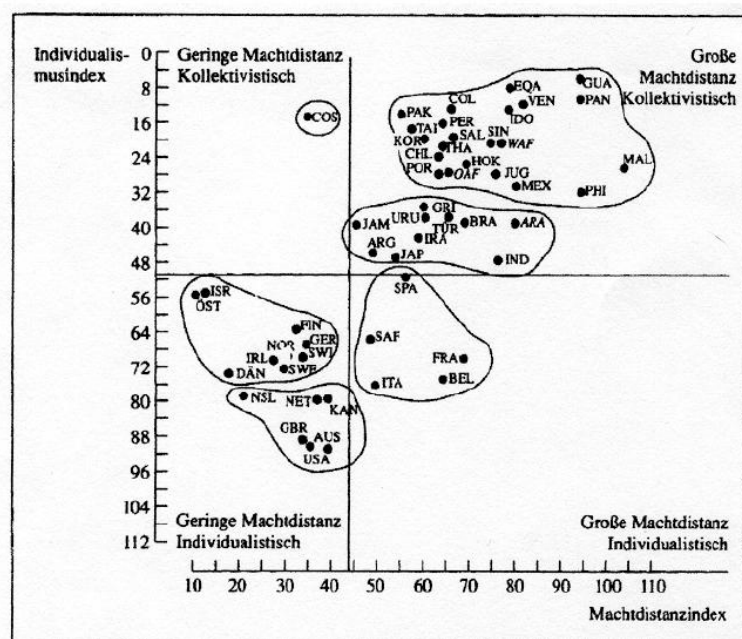
Die kollektivistischen Kulturen werden ebenfalls durch die drei Merkmale ausgezeichnet:

---

<sup>143</sup> Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2001), S. 35

- Zugang zu den Fortbildungsmöglichkeiten. Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind dafür interessiert, ihren aktuellen Wissensstand ständig zu verbessern als auch neue Gebiete zu erschließen.
- Arbeitsumfeld. Einen sehr hohen Wert wird auf die Schaffung eines guten Arbeitsumfelds gelegt.
- Drittens, zeigen die Vertreter von diesen Kulturen immer den Wunsch, die eigenen Talente verwenden zu können und Kenntnisse und Fähigkeiten vollständig zum Einsatz zu bringen.

Wenn man die Ländertabelle der Dimensionen Machtdistanz und Individualismus / Kollektivismus betrachtet, so fällt auf, dass die Länder mit der geringen Machtdistanz zu den individualistischen Kulturen gehören, und die Länder mit der großen Machtdistanz zu den kollektivistischen (s. Abbildung 16).



**Abbildung 16 – Position von 50 Ländern und drei Regionen bzgl. der Dimensionen Machtdistanz und Individualismus-Kollektivismus**

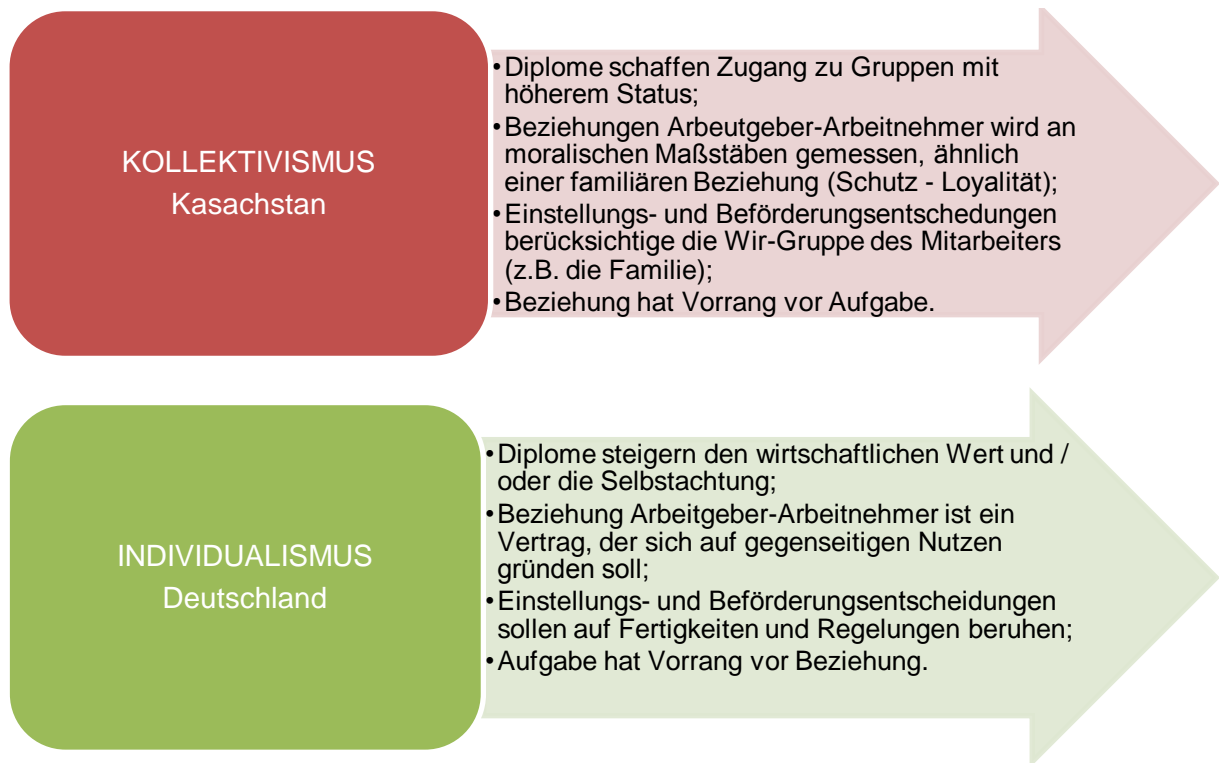
Quelle: Hofstede, G., (1993), S. 71

Außerdem besteht zwischen Wohlstand und Individualismus / Kollektivismus eine Korrelation. Die reichen Länder neigen zu dem Individualismus, während die armen zum Kollektivismus.<sup>144</sup>

<sup>144</sup> Vgl. Hofstede, G., Die Bedeutung von Kultur und ihre Dimensionen im internationalen Management (1992), S. 75-76

Deutschland befindet sich auf der Tabelle links unten und somit zu den individualistischen Ländern mit geringer Machtdistanz. Kasachstan würde sich auf der Tabelle rechts oben befinden. Das ist ein kollektivistisches Land mit großer Machtdistanz.

Die Geschäftsbedingungen werden in beiden Ländern so beschrieben:



**Abbildung 17 – Kollektivismus und Individualismus in der Organisation**  
Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., (2001)

Welche Auswirkungen hat die Dimension Individualismus / Kollektivismus auf das Familienleben, Schule, Staat und Gedankenwelt der Vertreter der deutschen und kasachstanischen Kulturen? In Kasachstan dominieren kollektive Interessen vor individuellen. In der Schule lernen die jungen Kasachstaner in „wir“-Begriffen zu denken. In dem Kollektiv versucht man die Harmonie zu bewahren und direkte Auseinandersetzungen zu vermeiden. Sehr üblich ist für die kasachstanische Gesellschaft – besonders für die Kasachen, dass man die Identität im sozialen Kreis, dem man angehört, begründet ist. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen werden auf Grund ihrer Gruppenzugehörigkeit oftmals eingestellt. Persönliche Beziehungen sind wichtiger als die Erledigung von Aufgaben.<sup>145</sup> Die Presse wird vom Staat kontrolliert. Höchste Ziele der kasachstanischen Gesellschaft stellen die Harmonie und der Konsens dar.

<sup>145</sup> Vgl. Claes, M.-T., Gerritsen, M., Culturele waarden en communicatie in internatonaal perspectief (2011), S. 53

In Deutschland dominieren die Interessen der Individuen vor kollektiven Interessen. Jeder Mensch sorgt also ausschließlich für sich selbst und seine direkte Kernfamilie. In den Schulen lernen die Kinder, in „Ich“-Begriffen zu denken. In der Schule ist das Ziel des Unterrichts, dass man für das Leben lernt. Die Identität ist im Individuum nicht im sozialen Netzwerk begründet. Im Berufsleben erwartet man von jedem seine eigene Meinung, und eigene Meinung zu äußern ist ein Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen. In der Arbeitswelt werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wegen ihrer Fähigkeiten eingestellt. Die Erfüllung von Aufgaben ist wichtiger als persönliche Beziehungen. Die Medienwelt ist durch die Pressefreiheit charakterisiert. Die Selbstverwirklichung eines jeden Individuums stellt eines der höchsten Ziele in der Gesellschaft dar.<sup>146</sup>

### **3.3.1.3 Maskulinität und Femininität in der Organisation**

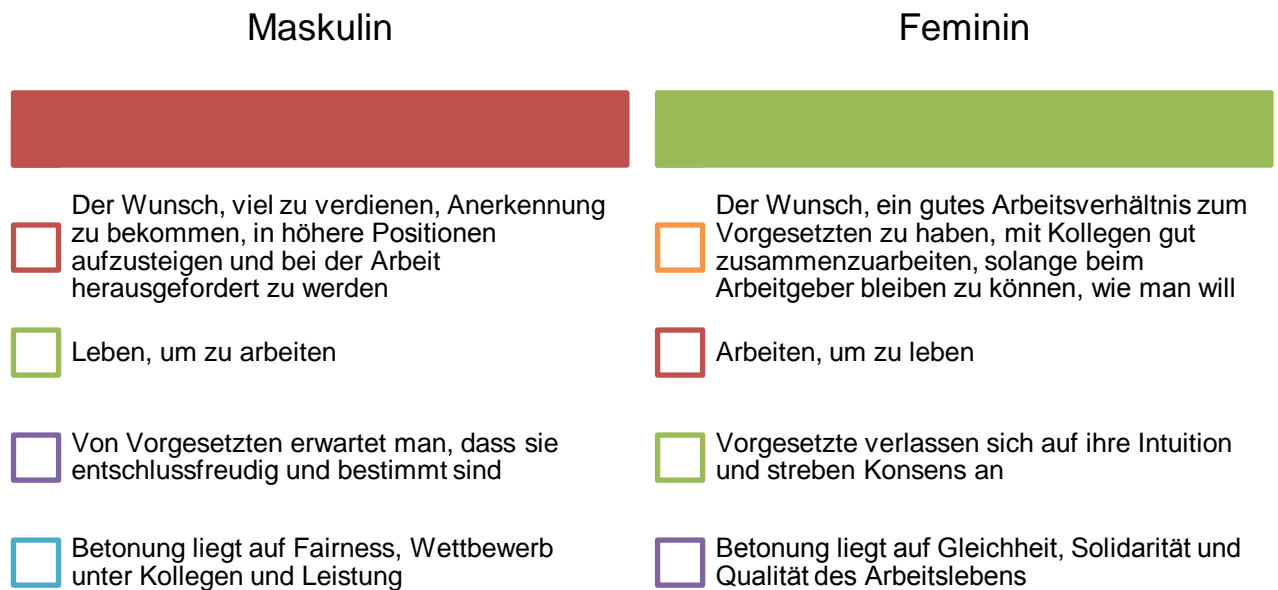
Die nächste Dimension, die Hofstede in seiner Untersuchung definiert hat ist die Maskulinität und Femininität. Bei dieser Dimension geht es darum, ob die Bestimmtheit oder die Bescheidenheit im Verhalten erwünscht ist. Die Gesellschaft nach Hofstede ist maskulin, wenn ihre dominanten Werte die Zielerreichung und der Erfolg sind. Männer sollen selbstsicher, hart und materiell orientiert sein. Die Vertreter dieser Gesellschaft leben, um zu arbeiten.<sup>147</sup> In unserem Fall gehört Deutschland zu den maskulinen Ländern.

Eine Gesellschaft ist für Hofstede dann feminin, wenn ihre Mitglieder bescheiden, feinfühlig und auf hohe Lebensqualität bedacht sind. Sie arbeiten, um zu leben. Kasachstan wird eher zu den femininen Ländern zählen. Die Hauptmerkmale, wodurch sich Maskulinität und Femininität voneinander unterscheiden, stellt die folgende Abbildung dar (s. Abbildung 18).

---

<sup>146</sup> Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2001), S. 67

<sup>147</sup> Vgl. Hofstede, G., Die Bedeutung von Kultur und ihre Dimensionen im internationalen Management (1992), S. 108



### Abbildung 18 – Maskulinität und Femininität in der Organisation

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., (2001)

Ebenfalls wie bei der Dimension Individualität / Kollektivität ist für Hofstede also bedeutend, dass die Arbeitnehmer und die Arbeitnehmerinnen bestimmte Aspekte als besonders erstrebenswert an ihrem Arbeitsplatz schätzen.

In maskulinen Ländern wünschen sich die ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, viel zu verdienen. Sie brauchen die Anerkennung für Leistung und streben nach guten Aufstiegsmöglichkeiten. Man kann also behaupten, dass je stärker der Wunsch der ArbeitnehmerInnen einer bestimmten Kultur nach der Erfüllung dieser Kriterien ist, desto maskuliner ist sie. In femininen Ländern werden von den Angestellten andere Kriterien geschätzt. Das positive Verhältnis zu ihren Vorgesetzten, die gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen spielen entscheidende Rolle für den guten Arbeitsplatz. Nicht letzte Rolle spielt auch die Sicherheit, dass man so lange wie möglich bei demselben Arbeitgeber bleiben kann.

Wenn man die Hofstedes Tabelle „Position von 50 Ländern und drei Länderregionen bezüglich der Dimensionen Machtdistanz und Maskulinität / Femininität“ betrachtet, so ist Deutschland mit geringer Machtdistanz der Vertreter der maskulinen Länder. Im Gegenteil ist Kasachstan als das Land mit einer großen Machtdistanz der Repräsentant der femininen Länder.

In maskulinen Ländern wie z.B. in Deutschland legen die Menschen einen hohen Wert auf den materiellen Erfolg und Fortschritt. Die Männer in Deutschland erfüllen die Rolle der

selbstbewussten, ehrgeizigen und harten Vertreter der Gesellschaft. In der Familie ist der Vater für Fakten zuständig. Die Frauen sollen zart sein und für die Erhaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen sorgen. Die Mütter sind in der Familie für Gefühle zuständig. Die Schüler und Schülerinnen geben viel Mühe, um am besten zu sein, und Versagen in der Schule ist für viele katastrophal. Am Arbeitsplatz ist die Leistung wichtig und herrscht Konkurrenzdenken vor.<sup>148</sup>

In Kasachstan ist die Sorge für andere wichtig. Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden sowohl von Männern als auch Frauen besonders geschätzt. Bescheidenheit ist ein untrennbares Merkmal der femininen Gesellschaft. In der Familie sind Vater und Mutter sowohl für Tatsachen als auch für Gefühle zuständig. Das Versagen in der Schule ist nicht so schlimm. Jungen und Mädchen wählen die gleichen Fächer in der Schule und im Studium. Besonders betont in der kasachstanischen Gesellschaft werden die Gleichheit, Solidarität und Kompromissbereitschaft.

### **3.3.1.4 Unsicherheitsvermeidung in der Gesellschaft**

Die Unsicherheitsvermeidung definiert Hofstede „als Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“.<sup>149</sup> Das Gefühl der Bedrohung drückt sich in nervöser Anspannung aus und das führt zu dem Wunsch den der Vorhersagbarkeit, nach klaren Regeln, Reduktion von Eineindeutigkeit, Vermeiden von Fehlern.

Man unterscheidet drei Merkmale, die den Wert der Unsicherheitsvermeidung bestimmen. Das erste besteht in der Selbsteinschätzung, also wie oft sich die Angestellten am Arbeitsplatz nervös oder angespannt fühlen. Der zweite Punkt beschäftigt sich mit der Meinungsforschung, ob man z.B. der Meinung ist, dass die Regeln in einem Unternehmen immer eingehalten werden müssen, sogar in den Fällen, wenn man meint, dass eine Übertretung zum Wohle des Betriebs wäre. Das dritte Merkmal ermittelt den Prozentsatz der MitarbeiterInnen, die eine lange Zeit in dem Unternehmen bleiben wollen. In der IBM-Untersuchung sollten die MitarbeiterInnen eine Zeitdauer von „höchstens zwei Jahre“ bis „bis zu meiner Pension“ wählen.<sup>150</sup> Wodurch unterscheiden sich die Länder mit schwachen und starken Unsicherheitsvermeidung zeigt folgende Abbildung (s. Abbildung 19).

---

<sup>148</sup> Vgl. Claes, M.-T., Gerritsen, M., Culturele waarden en communicatie in internatonaal perspectief (2011), S. 60

<sup>149</sup> Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2001), S. 82

<sup>150</sup> Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (2001), S. 143





**Abbildung 19 – Starke und schwache Unsicherheitsvermeidung**

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., (2001)

Wenn man die Merkmale der schwachen mit den Merkmalen der starken Unsicherheitsvermeidung vergleicht, so kann man feststellen, dass Kasachstan zu den Ländern mit der schwachen und Deutschland zu der starken Unsicherheitsvermeidung gehören.

Die kasachstanische Unsicherheitsvermeidung besteht darin, dass Menschen meistens von einem Tag auf den anderen leben. Die Unsicherheit ist für sie normal und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt. In der Familie existieren für Kinder lockere Regeln hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt. In der kasachstanischen Schule kommen oft unstrukturierte Unterrichtssituationen vor. Die guten Diskussionen werden sehr geschätzt. Die Lehrer und Lehrerinnen müssen nicht alles wissen und können. Die Lehrer dürfen also auch „ich weiß nicht“ sagen. Im Arbeitsleben gibt es wenige allgemeine Gesetze und Regeln. Es wird nur dann hart gearbeitet, wenn das wirklich notwendig ist. Man soll nicht von den Kasachstanern die Genauigkeit und Pünktlichkeit erwarten. Die sind in diesem zentralasiatischen Land nicht selbstverständlich. In dem Land sind aber gute Voraussetzungen für die Toleranz, den Internationalismus, die Integration von Minderheiten gibt. Kasachstan ist in diesem Fall ein Weltvorbild.

In Deutschland als in dem Land mit starker Unsicherheitsvermeidung wird die Unsicherheit als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt. Das führt zu der Entstehung von der Angst und von dem Stress. Die bekannten Risiken werden genommen, unbekannte Situationen gemieden. In den deutschen Familien wird durch die strengen Regeln festgelegt, was schmutzig und was tabu ist. Die Unterrichtsstunden werden in den deutschen Schulen genau strukturiert. Man erwartet von den LehrerInnen, dass sie auf jede Frage eine Antwort geben können.<sup>151</sup> Deutschland unterscheidet sich stark von Kasachstan dadurch, dass es sowohl in den Unternehmen als auch allgemein im Land ganz viele und exakte Gesetze und Regeln gibt. Die Genauigkeit und die Pünktlichkeit sind für die Deutschen selbstverständlich. Das Recht und die Ordnung werden hochgeschätzt.

### **3.3.1.5 Auswirkungen der langfristigen und kurzfristigen Orientierung**

Ungefähr in der gleichen Zeit, wann die Hofstede's IBM-Studie stattgefunden hat und die Ergebnisse veröffentlicht wurden, erschienen die Resultate einer chinesischen Wertestudie „Rokeach Value Survey (RVS)“ von Michael Bond. Der Vergleich der westlich geprägten IBM-Studie mit der letzten ergab, dass die Dimensionen:

- Machtdistanz
- Individualismus – Kollektivismus
- Maskulinität – Femininität

universell sind. Sie treten in jeder ländervergleichenden Wertestudie auf. In der chinesischen Studie ergab sich statt „Unsicherheitsvermeidung“ eine neue Dimension „Konfuzianische Dynamik“ (da die Werte an beiden Polen aus der Lehre von Konfuzius übernommen sein könnten) mit den beiden Polen:

- 1) Langfristige Orientierung mit der Tendenz einer pragmatischen Zukunftsorientierung.
- 2) Kurzfristige Orientierung mit der Tendenz einer konventionellen, traditionellen Orientierung.

Die Mitglieder der langfristig orientierten Länder zeigen die Bereitschaft, sich für einen Zweck unterzuordnen. Zu den wichtigsten Merkmalen, die solche Gesellschaft analysieren sind hauptsächlich die Ausdauer, Sparsamkeit und ein ausgeprägtes Schamgefühl (s. Abbildung 20). Kasachstan ist eher der Repräsentant der Länder mit der langfristigen Orientierung. Alte Traditionen spielen auch im heutigen Leben eine wichtige Rolle und werden an die modernen Gegebenheiten angepasst. In den Organisationen reflektieren die Mitarbeiter eine

---

<sup>151</sup> Vgl. Claes, M.-T., Gerritsen, M., Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief (2011), S. 75

starke Arbeitsethik in dem Verhalten. Langfristige Ziele stehen in dieser Kultur in dem Vordergrund aller Überlegungen.

### Langfristige Orientierung

- Anpassung von Traditionen an moderne Gegebenheiten
- Bereitschaft, sich für einen Zweck unterzuordnen
- Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen
- Hohe Sparquote, Mittel für Investitionen verfügbar
- Beharrlichkeit beim langsamen Erreichen von Ergebnissen
- Gebote der Tugend wichtig, viele Wahrheiten möglich, aufgrund synthetischer Denkweise

### Kurzfristige Orientierung

- Respekt für Traditionen
- "Gesicht" ist wichtig
- Sozialer Druck, mit dem Nachbarn mitzuhalten, auch um den Preis der Verschuldung
- Geringe Sparquote, wenig Geld für Investitionen
- Erwartung rascher Ergebnisse
- Besitz einer Wahrheit ist wichtig, aufgrund analytischer Denkweise

#### Abbildung 20 – Langfristige und kurzfristige Orientierung

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., (2001)

Die kurzfristig orientierten Länder sind durch die Ruhe und Ausgeglichenheit, Wahrung des Gesichts gekennzeichnet. Außerdem ist der Respekt gegenüber Traditionen von einer großen Bedeutung, die aber keine großen Auswirkungen auf die Gegenwart haben. Deutschland zeichnet sich eher durch Kurzzeitorientierung aus.<sup>152</sup> Die Gründe dafür bestehen darin, dass es bereits seit mehreren Jahrzehnten einen hohen Standard in vielen Bereichen (in der Industrie und Wirtschaft) hat. Die Sparquote ist in dem Land relativ gering.<sup>153</sup>

### 3.3.1.6 Kritische Würdigung der Arbeit Hofstedes

Das Kulturmodell von Hofstede wird viel kritisiert. Es ist deshalb notwendig, um das Modell abzugrenzen und zu bewerten, die möglichen Schwachstellen des Ansatzes zu beleuchten.

<sup>152</sup> Vgl. Hofstede, G., Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations (2001), S. 210

<sup>153</sup> Vgl. Hofstede, G., Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations (2001), S. 237

Im Folgenden werden die kritischen Punkte zu der Erhebungsmethodik betrachtet. Im Weiteren wird auf die Schwachstellen der Studienergebnisse eingegangen.

Es wird oft an der Erhebungsmethodik der Studie Kritik geübt. Müller / Gelbrich behaupten z.B., dass die G. Hofstedes Studie keinen theoretischen Grundgerüst besitzt. Das Kulturkonzept entsteht in dem Fall aus der nachträglichen Analyse der Befragungsergebnisse.<sup>154</sup> Somit kann man sagen, dass die Ergebnisse der Studie – also die Dimensionen – auf subjektive Interpretationen Hofstedes stützen. Das stellt die Gefahr für mögliche Verzerrungen dar.<sup>155</sup> Als Untersuchungsobjekt der Studie treten die Länder auf. Das kann aber als fraglich anzusehen werden. Einerseits können die Kulturgruppen oft über Landesgrenzen hinausgehen.<sup>156</sup> Andererseits führen die Kritiker die Beispiele der „getrennten“ und „vereinten“ Länder, wie Jugoslawien und Kanada, in denen sich die verschiedenen Kulturen verbunden werden.<sup>157</sup>

Der nächste kritische Punkt besteht darin, dass von Hofstede durchgeführten standardisierten schriftlichen Befragungen als Instrument zur Kulturmessung bestritten wird. Mc Sweeney weist darauf hin, dass die unterschiedlichen Ergebnisse der Befragungen nicht ganz mit den Kulturunterschieden verbunden werden können. Außerdem wird von ihm betont, dass die Kulturanalyse nicht durch die standardisierten Fragen des Fragebogens durchgeführt werden kann.<sup>158</sup>

Viele Kritiker sind der Meinung, dass die Studienergebnisse durch die westliche Denkweise des Forschers verzerrt werden. Die Autoren bemerken, dass die Befragungsisems meistens die westlichen Interessen und Ansichten reflektieren. D.h. sie können in östlichen Kulturen möglicherweise eine unwesentliche oder gar keine Rolle spielen.<sup>159</sup> Andererseits können die spezifischen Elemente der östlichen Kulturen aufgrund der westlichen Denkweise ganz ungefragt und unerforscht bleiben. Hofstede selbst erkennt diese Kritik als begründet an.<sup>160</sup>

Im Rahmen der Studie wurden die Mitarbeiter nur eines Unternehmens, IBM, befragt. Auch zu diesem Punkt wird die Kritik geäußert: mit einer Kulturanalyse in Tochtergesellschaften nur eines Unternehmens können keine Aussagen über nationale Kulturen getroffen

---

<sup>154</sup> Vgl. Müller, K., Gelbrich, S., Interkulturelles Marketing (2004), S. 157

<sup>155</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S., Internationales Management (2002), S. 260

<sup>156</sup> Vgl. Blom, H., Meier, H., Interkulturelles Management (2002), S. 56

<sup>157</sup> Vgl. Nasierowski, W., Mikula, B., Culture Dimensions of Polish Managers (1998), S. 506

<sup>158</sup> Vgl. Triandis, H., Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism (1990), S. 57

<sup>159</sup> Vgl. Schmid, S., Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte, Reflexionen, Implikationen (1996), S. 262

<sup>160</sup> Vgl. Hofstede, G., Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations (2001b), S. 188

werden.<sup>161</sup> Durch den Einfluss der starken IBM-Unternehmenskultur könnte also weitere Verzerrung der Befragungsergebnisse entstehen.<sup>162</sup>

Demnächst wird die Erhebungsmethode des Chinese Value Survey (CVS) verglichen mit den vorherigen Erhebungen kritisiert. Viele Forscher behaupten über ihre Ungültigkeit. Die befragten Probanden unterscheiden sich stark vom IBM-Sample. Man spricht über die große Unterschiedlichkeit beider Untersuchungen, deswegen kann keine Gleichwertigkeit der 5. Dimension mit den originären Dimensionen gewährleistet werden.<sup>163</sup>

Im Folgenden wird auf die kritischen Punkte zu den Studienergebnissen aufmerksam gemacht.

Die IBM-Studie wurde von Hofstede vor mehr als 40 Jahren (die Erste: 1967-1973; die Zweite: 1981-1985) durchgeführt und basiert also auf veralteten Daten. Die Kultur und die Werthaltungen verschiedener Länder können auch den bestimmten Wandel erleben. Deshalb können die möglichen kulturellen Veränderungen in den Kulturdimensionen von Hofstede unberücksichtigt bleiben. Somit werden die Dimensionen nicht mehr aktuell sein.<sup>164</sup> Das Zahlenmaterial hat der originären Dimensionen bis dato kein „Update“ erhalten.<sup>165</sup>

Wichtig ist zu betonen, dass oftmals in den Kulturen verschiedener Länder beide Dimensionspole, die von Hofstede definiert wurden, koexistieren können. Wie z.B. in Kasachstan: neben der traditionellen kasachischen Kultur entwickelt sich in dem Land westliche Kultur, die beiden sind miteinander sehr vernetzt.<sup>166</sup>

Die Kultur ist eine komplexe Erscheinung der menschlichen Zivilisation und um sie zu analysieren reichen die fünf Dimensionen nicht.<sup>167</sup>

Trotz vieler an dem Modell ausgeübten Kritik über die Unmöglichkeit der Widerspiegelung der Kultur in einer Modell-Form, die Veralterung der Ergebnisse, die Unwichtigkeit der fünften Dimension bleibt das Modell von Hofstede das meist genutzte Modell und ist besonders gut verständlich und anschaulich nicht nur für die „Kultur-Neulinge“ sondern auch stellt die Basis für viele modernen Kulturforschungen dar. Die Untersuchungen haben außerdem einen wichtigen Beitrag im Bereich der kulturvergleichende Managementforschung geleistet. Die Studie bleibt immer noch der Pionier, da Hofstedes

---

<sup>161</sup> Vgl. Rothlauf, J., Interkulturelles Management (2006), S. 34

<sup>162</sup> Vgl. Schmid, S., Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte, Reflexionen, Implikationen (1996), S. 261

<sup>163</sup> Vgl. Fang, A Critique of Hofstede (2003), S. 361

<sup>164</sup> Vgl. Blom, H., Meier, H., Interkulturelles Management (2002), S. 57

<sup>165</sup> [http://www.ifim.de/aktuell/pr-service/pr\\_03\\_2.pdf](http://www.ifim.de/aktuell/pr-service/pr_03_2.pdf) IFIM (2003), S. 2

<sup>166</sup> Vgl. Kagitcibasi, C., Family, Self, and Human Development Across Cultures: Theory and Applications, Second Edition (1994), S. 55

<sup>167</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S., Internationales Management (2002), S. 266

Studie in so einem großen Umfang bezüglich der untersuchten Länder und der Zahl der Befragten bis heute einzigartig ist.<sup>168</sup>

### **3.3.2 Weitere Wertunterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan**

Die Kulturforscher beschäftigen sich mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturen dieser Welt. Dazu untersuchen sie die Merkmale einzelner Kulturen. Einige Kulturforscher haben die sogenannten Kulturstandards entwickelt, die bei der Einordnung von Kulturen, Erkennung der Unterschiede und deren Verständnis helfen und zur Vermeidung der möglichen Konflikte und Missverständnisse dienen. Natürlich können nicht alle diese Merkmale auf eine gesamte Kultur übertragen werden. Um aber allgemeine kulturelle Tendenzen zu verstehen, sind die Kulturstandards sehr hilfreich. Solche Kulturforscher wie z.B. obengenannten G. Hofstede und auch F. Trompenaars, R. Lewis und Edward T. Hall haben einige Kulturstandards entwickelt und deren die Länder zugeordnet. In diesem Teil der Arbeit werden die Kulturstandards: Sach- und Beziehungsorientierung, Monochron-Polychron und Direkt-Indirekt näher betrachtet.

#### **3.3.2.1 Sach- und Beziehungsorientierung**

Eines der Kulturmerkmale, die die deutsche Kultur von kasachstanischer Kultur unterscheidet, ist die Sachorientierung. Im Berufsleben arbeiten die Deutschen an einer Sache und erledigen nicht mehrere Dinge gleichzeitig. Gleicherweise reagieren die Deutschen auch im Umgang mit den Menschen. Die Sache steht bei ihnen am ersten Platz und nur zweitrangige Rolle spielt für sie, ob die Kollegen sympathisch sind, ob man mit denen wahrscheinlich gemeinsame Interessen hat oder ob sie ein spannendes Privatleben haben. Von größerer Bedeutung sind für die Vertreter der deutschen Kultur die Arbeit und das Erreichen des gemeinsamen Zieles.

Stundenlang können die Deutschen über die Entwicklung der Technik, Reisen bzw. Freizeitmöglichkeiten miteinander reden. Wenn man sich aber zu einer bestimmten Sache trifft (z.B. ein gemeinsames Fußballspiel), so werden sie die Zeit für das Reden nicht ausgeben. Die Small Talks gelten meistens als Zeitverschwendung. Es ist ok, im Gespräch mit den Deutschen die Themen wie das Wetter oder die Gesundheit anzusprechen. Sie sind keine Nebensächlichkeiten, dazu wird gerne diskutiert.

---

<sup>168</sup> Vgl. Layes, G., Interkulturelles Lernen und Akkulturation (2003), S. 61

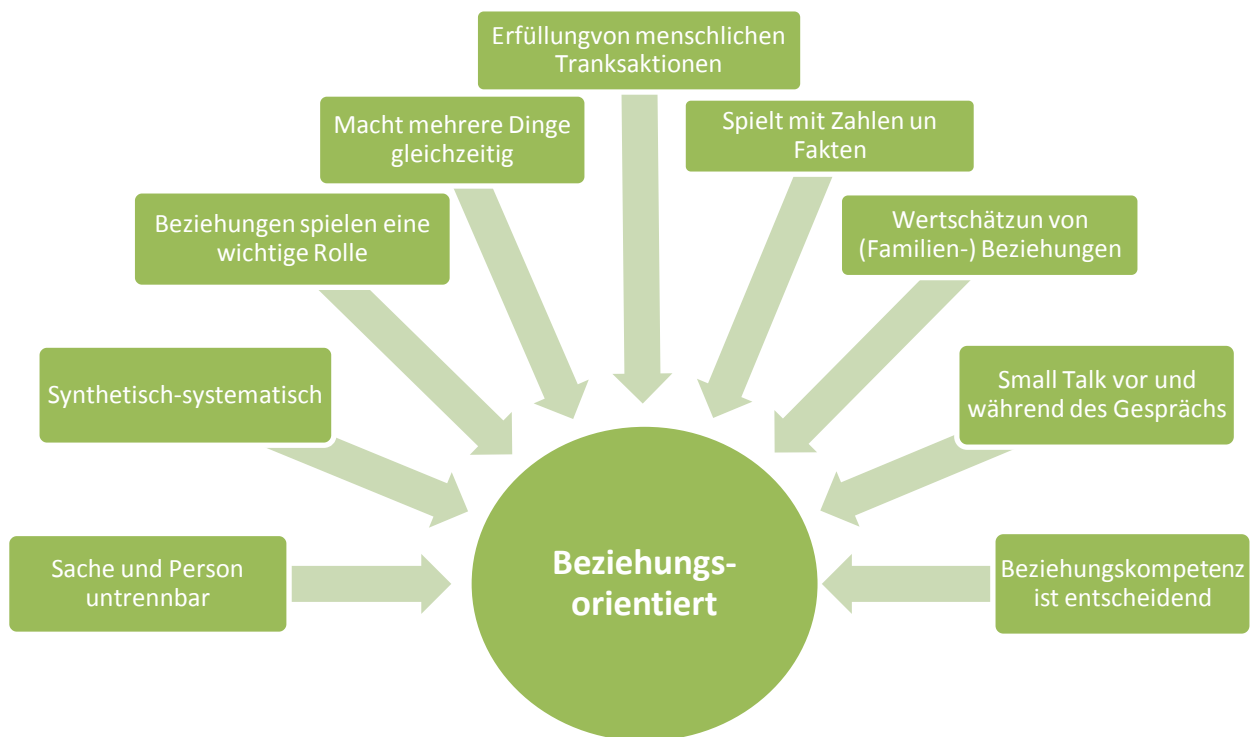
Die weiteren Merkmale der deutschen sachorientierten Kultur zeigt die folgende Abbildung (s. Abbildung 21).



**Abbildung 21 – Merkmale der sachorientierten deutschen Kultur**

Quelle: Eigene Darstellung nach Bettina Nemeczek, Fit for Abroad, Daimler AG

Im Unterschied zu Deutschland ist Kasachstan ein beziehungsorientiertes Land neben den anderen asiatischen Ländern. Die beziehungsorientierte Kulturen legen sehr viel Wert auf persönliche Beziehungen. Im Berufsleben spielen die persönlichen Kontakte zu den Geschäftspartnern eine wichtige Rolle. Es passiert auch oft, dass die Kasachstaner die geschäftlichen Kontakte erst dann anfangen, wenn man ihre Geschäftspartner intensiv und vor allem persönlich kennengelernt hat. Zu dem Gesprächsthema nähert sich man umkreisend, wobei jeder Gesprächspartner seine eigene Sicht der Wahrheit haben kann. Wenn die Deutschland arbeiten mit dem Motto: „Geschäft ist Geschäft“, gilt für die Kasachstaner die Regel „Beziehungen spielen eine wichtige Rolle“ (s. Abbildung 22).



**Abbildung 22 – Merkmale der beziehungsorientierten kasachstanischen Kultur**

Quelle: Eigene Darstellung nach Bettina Nemeczek, Fit for Abroad, Daimler AG

Zwischenmenschliche Beziehungen sind also in Kasachstan wichtiger als das Einhalten von Zeitplänen, welche aber eher groß strukturiert sind. Die Beziehungen in einem Kollektiv können einen sehr großen Einfluss auf die Arbeitsergebnisse haben. Charakteristisch für die Kasachstaner sind die Unterbrechungen und der Verzug von Fristen. Das das öfters passieren kann, ist es eher die Regel als die Ausnahme. Wenn für die Deutschen die Sachkompetenz der entscheidende Faktor, bestimmt Vieles in Kasachstan genau die Beziehungskompetenz.

### 3.3.2.2 Monochron – Polychron

Der Kulturforscher Hall unterscheidet monochrome und polychrone Kulturen. Die monochronen Kulturen lassen sich durch die besondere Beziehung zu der Zeit beschreiben. Die Zeit ist für solche Kultur greifbar: sie kann „verschwendet“ oder „gespart“ werden. Zeitvereinbarungen werden sehr ernst genommen (Zeitpläne, Deadlines, Termine usw.) und Pünktlichkeit spielt eine große Rolle. Für Deutschen als Repräsentanten der monochronen Kultur gilt die Devise „Zeit ist Geld“. Die Zeit untätig verstreichen zu lassen ist für Deutsche unüblich. Wenn der Deutsche an einem Projekt arbeitet, so ist er in den Arbeitsprozess völlig integriert und maximal konzentriert. Die Unterbrechungen werden als störend empfunden.<sup>169</sup>

<sup>169</sup> Vlg. Nemeczek, B., Fit for Abroad, Daimler AG



Die Dinge werden „schön der Reihenfolge nach“ erledigt. Was den Erfolg und Aufstieg angeht, so wird der Weg nach dem angestrebt, der am geradlinigsten, effizientesten ist. Das Erreichen der Ziele verschafft seinerseits die Bestätigung.

Kasachstan ist in diesem Fall eine polychrone Kultur. In dem Geschäftsleben gilt oft das Prinzip: „Wir machen das, was gerade wichtig ist“. Viele Aufgaben werden parallel ausgeführt. Zeit ist für die Kasachstaner diffus und abstrakt, deshalb werden die Pünktlichkeit und Zeitpläne als Zirka-Angaben verstanden. Menschen in Kasachstan haben immer den Vorrang vor Terminen, weshalb sie gegen die Unterbrechungen nichts haben und lassen sich leicht ablenken. Das Ideal der Firma ist der fruchtbare Kreislauf, der die Erfahrungen der Vergangenheit, die Möglichkeiten der Gegenwart und die Chancen der Zukunft umschließt. Gegenwärtige Leistungen werden im Kontext des gesamten Werdegangs und den Chancen in der Firma beurteilt.<sup>170</sup>

Der Kulturstandard Monochron – Polychron ist mit der Dimension Kurzzeit- und Langzeitorientierung verbunden. Wie z.B. das kurzzeitorientierte Deutschland gehört zu den monochronen Kulturen, während langzeitorientiertes Kasachstan zu den polychronen, wo die lebenslangen Freundschaften bevorzugt werden.

### **3.3.2.3 Direkt – Indirekt**

Deutschland und Kasachstan unterscheiden sich außerdem durch den Kommunikationsstil, denn in beiden Ländern ist er verschieden. Was Deutschen wichtig ist, fassen sie in klare, direkte Worte. Für die deutsche Kultur ist also direkter Kommunikationsstil üblich. Hier passiert die Kommunikation mit wenig Bezug auf den Kontext und mit hoher Konzentration auf das, was gesagt wird. Für Kasachstan ist eher der indirekte Kommunikationsstil typisch, bei dem die Botschaft durch den Kontext übermittelt wird. Deshalb wird viel Aufmerksamkeit und Konzentration auf den Kontext des Gesagten gelegt.

Die wichtigsten Merkmale des deutschen Kommunikationsstils sind z.B.:

- Bei der Kommunikation werden Umschweife und Umwege vermieden.
- Falls jemand etwas will oder benötigt, muss das klar sagen. Es wird kaum zwischen den Zeilen gelesen, deshalb werden die Andeutungen und Anspielungen nicht wahrgenommen.
- Solche Art der Kommunikation fordert explizite und exakte Erklärungen von Informationen und Fakten.

---

<sup>170</sup> Vlg. Nemecek, B., Fit for Abroad, Daimler AG

- In dem deutschen Kommunikationsstil dominieren also die Logik, Präzision und Transparenz.

Was die Konfliktsituationen betrifft, so werden auch sie direkt genannt. Deshalb können die Vertreter anderer Kulturen, die diese Direktheit nicht gewohnt sind, dadurch leicht vor den Kopf gestoßen werden. Die Entstehung des Konfliktes ist die Tatsache, und das Problem muss erkannt und gelöst werden. Dies gilt in Deutschland als professionell. Im Berufsleben werden die Mitarbeiter wenig gelobt. Man geht also davon aus, dass jeder sein Bestes tut. Mag sagt sogar oft: „Nichts gesagt, ist gelobt genug“. Manchmal wird der deutsche Kommunikationsstil als sehr hart und unfreundlich wahrgenommen. Die Deutschen vermeiden dies dadurch, wie sie Ihre Wünsche, Meinungen formulieren. Sie verwenden oft die Höflichkeitsfloskeln, den Konjunktiv und Frageformulierungen, wie z.B. „Es wäre gut, wenn du mir dabei helfen könntest“ heißt also „Hilf mir“. Die Wörter Bitte und Danke sind die wichtigsten Bestandteile der deutschen Rede, was die Kommunikation angenehm macht und dadurch ist die Höflichkeit ein wichtiger Wert der deutschen Kultur.

Der kasachstanische indirekte Stil wird durch die Verwendung von nonverbalen Zeichen charakterisiert, z.B. den Augenkontakt, die Intonation der Stimme, Sprechpausen und verschiedene Gesichtsausdrücke.<sup>171</sup> In Kasachstan wie in vielen asiatischen Ländern wirkt das Wort „Nein“ unhöflich. Deshalb wird die scharfkantige Verneinung durch die Ausdrücken wie „möglicherweise“ oder „vielleicht später“. Man muss besonders auf diese Wörter achten. Im Geschäftsleben, wenn die Kasachstaner dem Partner „nein“ sagen müssen, tun sie das diskret, aber deutlich. Um das Gesicht zu wahren und Peinlichkeiten zu vermeiden, ist es üblich, das Wort „nein“ zu vermeiden.<sup>172</sup> Mit den Konflikten gehen die Kasachstaner nicht gerne um, man sitzt die Konflikte gerne aus und weicht im Gespräch direkten, potenziell „gefährlichen“ Fragen aus.<sup>173</sup> Man kommuniziert stattdessen durch den Kontext. Es ist wichtig in der Kommunikation mit den Kasachstanern zwischen den Zeilen lesen zu können und über das fundierte Wissen über den Kontext des Gesagten zu haben. Wenn aber das Vertrauensverhältnis aufgebaut ist, so darf man in den Konfliktsituationen sehr taktvoll auch direkt etwas sagen oder betonen, wobei man unbedingt auf das „Gesichtswahren“ des Gesprächspartners immer achten sollte. In solchen Kommunikationsstil sind die Intuition, vage Mitteilungen, Widersprüchlichkeiten, Querverbindungen, Vernetzungen und auch Schweigen bevorzugt.<sup>174</sup>

<sup>171</sup> [http://news.telalangue.com/de/2012/08/kommunikation\\_asien](http://news.telalangue.com/de/2012/08/kommunikation_asien) (15.07.2013)

<sup>172</sup> [http://news.telalangue.com/de/2012/08/kommunikation\\_asien](http://news.telalangue.com/de/2012/08/kommunikation_asien) (15.07.2013)

<sup>173</sup> <http://www.crossculture-academy.com/de/kasachstan-ci/kulturelle-unterschiede-kasachstan.html> (15.07.2013)

<sup>174</sup> Vgl. Nemecek, B., Fit for Abroad, Daimler AG

Die beiden obengenannten Kommunikationsstile sind natürlich in jeder Kultur anzutreffen. Deshalb ist es von großer Bedeutung besonders für die Geschäftsleute, die beiden Stile zu verstehen, um erfolgreich mit den Geschäftspartnern kommunizieren zu können.

### **3.3.3 Zusammenfassung des Kulturvergleichs**

In diesem Kapitel wurden die Kulturdimensionen von Hofstede sowie auch einige weitere Kulturstandards betrachtet, anhand deren zwei Kulturen Deutschland und Kasachstan miteinander verglichen wurden. Der Vergleich zeigt, dass die beiden Länder wenige oder sogar gar keine Gemeinsamkeiten haben. Deutschland ist ein individualistisches Land mit geringer Machtdistanz, in den Organisationen herrscht meistens die Maskulinität, für die Gesellschaft ist die hohe Unsicherheitsvermeidung typisch. Kasachstan ist ein genaues Gegenteil Deutschlands: das kollektivistische Land mit großer Machtdistanz, wo in den Organisationen die Femininität herrscht und für die Gesellschaft ist die niedrige Unsicherheitsvermeidung typisch. Diese zwei Länder sind ganz verschieden, aber vielleicht deshalb werden sie sich zu einander gezogen. Es gibt viele Potenziale für die wirtschaftliche Zusammenarbeit, viele deutsche Unternehmen zeigen den Wunsch, kasachstanischen Markt zu erforschen, es besteht der Austausch mit den Fachkräften und jungen Spezialisten, die wichtige Brückenfunktion zwischen Deutschland und Kasachstan erfüllen die Kasachstandeutsche. Damit die deutschen und kasachstanischen Geschäftspartner miteinander gut umgehen und gemeinsame Ziele erreichen konnten, ist es wichtig, die bestehenden Kulturunterschiede zu beachten. Dazu wird in dem nächsten Kapitel den Culture Assimilator (Kulturassimilator) für Kasachstan erstellt. Er soll als Hilfe für die deutschen Unternehmen dienen, um die Kasachstaner besser verstehen und in verschiedenen schwierigen Situationen die richtigen Lösungen finden zu können.

## 4 Culture Assimilator als Methode zur kulturellen Sensibilisierung

Aufgrund der rasch ändernden Rahmenbedingungen, der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung wächst die Wichtigkeit der interkulturellen Kenntnisse. Man bewegt sich oft in fremden Kulturkreisen und es ist vorteilhaft, wenn man sich dort zurechtfinden kann. Die kulturellen Besonderheiten eines Landes können den Menschen aus einem anderen Land sowohl positiv überraschen als auch schockieren. Wenn viele kulturbedingte kritische Situationen in einer kurzen Zeit auf eine Person einwirken, so können sie zu dem sogenannten „Kulturschock“ führen. Alleine die Vorstellung über die möglichen Unterschiede zwischen den Kulturen bringt aber auch nicht viel Erfolg, sondern muss man wissen, wie man mit den Kulturunterschieden richtig umgehen soll. Zur Vermittlung solchen Wissens und um sich auf eine Auslandsreise gut vorzubereiten wurde „Culture Assimilator“ – Methode entwickelt.

### 4.1 Entstehung und Ziel der Methode

Die Methode „Culture Assimilator“ wurde in den 60-er Jahren des vorigen Jahrhunderts an der Universität Illinois in den USA entwickelt. In Deutschland findet die Methode ihre Anwendung erst Ende der 90-er Jahre dank Alexander Thomas – dem Professor für interkulturelle Psychologie aus der Universität Regensburg.

Der Culture Assimilator kann der Leitfaden darstellen, der aus einer Reihe kurz geschilderten Situationen besteht. Diese Situationen stammen aus den Begegnungen der Mitglieder einer Kultur mit den Mitgliedern einer anderen Kultur und sind meistens für die Mitglieder der Ausgangskultur unerklärbar, konfliktreich, verwirrend und mißzudeutend.<sup>175</sup> Aus der Sicht der Mitglieder der Zielkultur sind aber diese Situationen klar und eindeutig zu interpretieren.

Folgendes Beispiel stammt aus dem Culture Assimilator für arabische Länder.<sup>176</sup>

Situation: **„Das geplatzte Mittagessen“**

Sie haben einen ägyptischen Geschäftsfreund für 14 Uhr nach Hause eingeladen. Gegen 12:30 meldet Ihre Frau verzweifelt am Telefon, sie sei soeben erst heimgekehrt und habe eine Küche ohne Koch und ohne Einkäufe vorgefunden. Selbst mit Zauberei könne sie kein Mittagessen mehr auf den Tisch bringen. Wie verhalten Sie sich?

<sup>175</sup> Vgl. Thomas, A., Training interkultureller Kompetenz (1996), S. 237

<sup>176</sup> Vgl. Aldinger, J., Eine Trainingseinheit für arabische Länder (2000), S. 5

Nach der kurzen Darstellung der kritischen Situation folgen drei bis fünf Interpretationsvorgaben. Eine davon ist die Interpretationsweise der Zielkultur (in diesem Fall Kasachstan), die anderen sind aber die typischen für die Kultur der Lerner Interpretationsweisen (Deutschland). Die Interpretationen beziehen sich meistens auf Verhalten, Einstellungen, Gedanken oder Gefühlen der beteiligten Personen. Der Lerner wählt aus den angebotenen Alternativen nur eine, die er für die Mitglieder der Zielkultur angemessen findet (s. Beispiel).

Wie verhalten Sie sich?

- a) Sie bestellen Essen in einem Lokal, das auf solche Blitzanrufe eingerichtet ist, und lassen es ins Haus bringen.
- b) Sie rufen Ihren Gast an, behaupten, bei einer Überlandfahrt aufgehalten worden zu sein, und vereinbaren einen neuen Termin, an dem Sie dann – Inscha' Allah („So Gott will“) – mit einem Prachtessen aufwarten wollen.
- c) Sie erzählen Ihrem Gast das Missgeschick und führen ihn ins Restaurant, wo Sie ihn mit üppigen Speisen verwöhnen.

Danach kann sich der Lerner überprüfen, indem er die zusätzlichen Informationen zu jeder Verhaltensoption liest und Bestätigung oder Nicht-Bestätigung seiner Wahl erhält.

...

- a) Das ist die beste Möglichkeit. Sie vermeiden damit die Peinlichkeit einen Freund aus seinem Haus wieder ausladen zu müssen, was in der arabischen Kultur sehr leicht falsch interpretiert werden kann.
- b) Diese Reaktion ist akzeptabel, wenn auch nicht ideal. So müssen Sie Ihren Freund zwar nicht wieder komplett ausladen, ein etwas komisches Gefühl wird er aber dennoch haben, da Sie offensichtlich nicht ausreichend Zeit für ihn eingeplant haben.
- c) Diese Möglichkeit sollten Sie nicht wählen. Wenn Sie Ihren Freund plötzlich wieder aus Ihrem Haus ausladen wird er sich vor den Kopf gestoßen fühlen und rätseln, ob Sie ihm nicht mehr trauen, er als Ihr Gast nicht fein genug sei oder er sich falsch verhalten habe.

Das Ziel der Culture Assimilator Methode ist also das Erlernen einer fremden Kultur mithilfe von typischen Situationen und den aus ihnen ableitbaren Kulturstandards zur Vorbereitung auf konkrete Begegnungen mit Menschen aus einer Fremdkultur.<sup>177</sup>

Eine wichtige Grundvoraussetzung für die Methode ist es, dass es unbedingt zwei Kulturen gibt, deren Mitglieder einander gut verstehen wollen, um erfolgreich zusammenzuarbeiten.

---

<sup>177</sup> Vgl. Thomas, A., Training interkultureller Kompetenz (1996), S. 237

Der Culture Assimilator ist für die Mitglieder einer der beiden Kulturen geschrieben. In diesem Fall wird der Culture Assimilator für Kasachstan erstellt, der für die Mitglieder der deutschen Kultur vorgesehen ist.

Der Culture Assimilator wird oft als Methode zur kulturellen Sensibilisierung genannt. Die Erstellung des Culture Assimilators besteht aus fünf folgenden Phasen:

1. Sammlung Von Situationen;
2. Auswahl von Situationen;
3. Sammlung von Attributionen;
4. Auswahl von Attributionen;
5. Erstellung des Culture Assimilators.

Diese Phasen werden im Folgenden näher dargestellt.

## **4.2 Prozess der Erstellung des Culture Assimilators**

### **4.2.1 Sammlung von Situationen**

Für die Erstellung des Culture Assimilators werden in dem ersten Schritt festgelegt, welche Kulturen einander begegnen werden und welche Rolle jede Kultur übernimmt (Lernerkultur / Ausgangskultur, Zielkultur). Die Situationen stammen also aus den Begegnungen dieser Kulturen. Die Aufgabe auf dieser Phase besteht darin, möglichst viele geeignete Situationen zu sammeln. Unter der geeigneten Situation versteht man „jede beobachtbare menschliche Aktivität, die genügend vollständig ist, um Folgerungen und Vorhersagen über die handelnden Personen zu erlauben“.<sup>178</sup>

Für die Sammlung der Situationen können verschiedene Methoden verwendet werden: Fragebogen, die qualitativen Interviews, Gruppendiskussionen, Fokusgruppen. Die Situationen können auch aus der Literatur gewonnen werden. Die Situationen beruhen auf der Critical Incident Analysis. Idealerweise wäre es, die sogenannten „Attributionen“ (erklärende Aussagen) zu den Situationen parallel zu der Sammlung von Situationen festzuhalten, obwohl sie erst in einer späteren Phase bearbeitet werden.

### **4.2.2 Auswahl von Situationen**

Im zweiten Schritt werden aus der ganzen Sammlung von Situationen diejenigen ausgestrichen, die sinnlos und ungenau sind. Die gleichen Situationen werden

---

<sup>178</sup> Vgl. Daddar, R., Interkulturelle Orientierung: Analyse ausgewählter Interkultureller Trainingsprogramme (1987), S. 60

zusammengefasst. Die gebliebenen Situationen können danach von den Experten überarbeitet werden. Jede Situationsbeschreibung muss genau, glaubwürdig und spannend dargestellt sein, damit die zukünftigen Lerner sie mit Interesse bearbeiten.

### **4.2.3 Sammlung von Attributionen**

Die Attributionen sind die Interpretationsmöglichkeiten der Situation. Sie kann man dadurch sammeln, indem man die Fragen an die Situationen stellt und aus den Antworten verschiedene Deutungsmöglichkeiten sammelt. Die Fragen beziehen sich auf den affektiven, kognitiven sowie auch auf den Verhaltensbereich. Außerdem besteht eine andere Möglichkeit zu Sammlung der Attributionen. Man kann die Vertreter beider Kulturen bitten, die Situationen zu lesen und ihre Deutungen anbringen zu lassen. Die Erklärungsmöglichkeiten können auch aus der Literatur genommen werden.

### **4.2.4 Auswahl von Attributionen**

Ähnlich wie bei der Auswahl der Situationen muss man auch in dem Schritt alle unsinnige und ungenaue Attributionen herausfiltern. Da der Culture Assimilator auf das Lernen der Differenzen gezielt ist, müssen auch die Situationen herausfallen, die von den Mitgliedern der beiden Kulturen gleich gedeutet werden. Die gebliebenen Antworten gruppiert dann nach Kulturen. In der Regel sollen zwei / drei Attributionen aus der Kultur des Lerners und eine Deutung aus der Zielkultur stammen.

Zu den wichtigsten Merkmalen der endgültigen Situationen gehören also die eindeutige Erklärbarkeit der jeweiligen Situation aus der Sicht der Zielkultur; die Bedeutsamkeit der Situation sowie auch die relative Häufigkeit des Auftretens der Situation. Außerdem muss man beachten, dass von den am Anfang gesammelten Situationen die Hälfte bis zwei Drittel als ungeeignet aussortiert werden können.<sup>179</sup>

### **4.2.5 Erstellung des Culture Assimilators**

Die ausgewählten und überprüften Situationen können danach nach verschiedenen Kategorien (wie z.B. Begrüßungsbesonderheiten, Arbeitsweise, Pünktlichkeit usw.), innerhalb der Kategorien nach dem Schwierigkeitsgrad der Interpretation geordnet werden. Jede Attribution erhält zusätzliche relevante Informationen. Sie können aus den Befragungsergebnissen, Literatur und auch eigenen Erfahrungen genommen werden. Am Schluss liegt der Culture Assimilator für ein bestimmtes Zielland als programmiertes Lehrbuch vor.

---

<sup>179</sup> Vgl. Brislin, R., The Culture-General Assimilator (1983), S. 169-177

### 4.3 Vor- und Nachteile des Culture Assimilators als Instrument interkulturellen Trainings

Die Culture Assimilator Technik besitzt wie jede andere Methode sowohl Vor- als auch Nachteile.

Zu den Vorteilen der Methode zählt man die Möglichkeit der Aufnahme sehr verschiedener Aspekte aus der Lebenswirklichkeit der Zielkultur. Für die Erstellung des Assimilator braucht man nicht so viel Zeit und es entstehen geringe Kosten. Die Methode kann sowohl für Einzel- als auch Gruppenarbeit eingesetzt werden. Zum Lernen braucht man meistens keine zusätzlichen Materialien. Außerdem lässt sich die Methode mit anderen Methoden wie Rollenspielen oder Gruppendiskussionen kombinieren. Es entsteht aber auch die Möglichkeit, aus den Situationen des Assimilators die Rollenspielen zu machen. Viele Kulturforscher behaupten, dass die Cultural Assimilator Technik ihre Effizienz gut bewiesen hat. Viele Studien zeigen, dass durch den Einsatz des Culture Assimilators die Vertreter verschiedener Kultur ihre Kultur- und Sozialkompetenz verbessern konnten. Es verbessert sich auch die Selbstkompetenz der Lerner, weil sie sich der Situation gewachsen fühlen, Unsicherheit wird dabei reduziert.<sup>180</sup>

An der Culture Assimilator Methode wird aber auch die Kritik ausgeübt. Diese Technik ist eine rein intellektuelle Herangehensweise an die Vorbereitung auf die interkulturellen Begegnungen. D.h., dass z.B. der affektive Bereich nur sehr begrenzt durch den Cultural Assimilator erreicht werden kann. Der Lernumfang wird dadurch begrenzt, da der Culture Assimilator auf den verbalisierten Darstellungen basiert. In einem Assimilator können nicht alle Missverständnisse erfasst werden. Außerdem müssen die Culture Assimilators ständig aktualisiert werden, da sich die Kulturen verändern. Da der Cultural Assimilator auf das Lernen der Differenzen bezieht, müssen die Übereinstimmungen zwischen den Kulturen, die vielleicht positive Anknüpfungspunkte bieten könnten, zusätzlich von den Trainern eingebracht werden.<sup>181</sup>

Trotz aller Nachteile tritt die Culture Assimilator Technik heute als eines der wichtigsten und interessantesten Instrumente der interkulturellen Trainings auf.

---

<sup>180</sup> Vgl. Abert, R., The Intercultural Sensitizer or Culture Assimilator: A Cognitive Approach (1983), S. 208

<sup>181</sup> Vgl. Thomas, A., Training interkultureller Kompetenz (1996), S. 240



## **4.4 Entwicklung eines Culture Assimilators für Kasachstan**

Im Folgenden wird schrittweise der Culture Assimilator für Kasachstan zusammengestellt, der für die deutschen Manager, Fach- und Führungskräfte als ein wichtiges Hilfsmittel der Arbeit mit dieser asiatischen Kultur dienen muss. Es wird auf die Hauptphasen der Erstellung des Culture Assimilators eingegangen und nämlich auf die Sammlung und Auswahl der kritischen Interaktionssituationen, Sammlung von Attributionen und Formulierung ihrer Deutungen. Zum Schluss wird der ganze Culture Assimilator für Kasachstan als zentrale Trainingseinheit des interkulturellen Trainings dargestellt.

### **4.4.1 Durchführung der Interviews mit auslandserfahrenen Mitgliedern der Zielgruppe**

Für die Sammlung der kritischen Interaktionssituationen können verschiedene Methoden verwendet werden. Für die Erstellung des Culture Assimilators für Kasachstan wurde die Methode des qualitativen Interviews gewählt, da mit ihrer Hilfe das Ziel „Die Erhaltung der Situationsschilderungen über kulturell bedingte „kritische“ Begegnungssituationen“ am besten erreicht werden kann.

Die Zielgruppe des Interviews war hauptsächlich die auslandserfahrenen deutschen Unternehmer: die Mitglieder der Deutsch-Kasachstanischen Assoziation der Unternehmen, die Manager der deutschen Unternehmen, die einige Erfahrungen der Arbeit mit den kasachstanischen Kollegen gesammelt haben. Die Kontakte zu dieser Zielgruppe wurden meistens durch das XING - das professionelle soziale Netzwerk für Beruf, Geschäft und Karriere aufgenommen (da sich viele Befragten im Ausland befanden und die Beantwortung der im Interview gestellten Frage viel Zeit in Anspruch nahm).

Außerdem wurden im Rahmen der Arbeit die Lehrkräfte der deutschen Sprache in Kasachstan interviewt. Sie haben langjährige Erfahrungen der Arbeit mit der deutschen Sprache und verschiedenen in Kasachstan arbeitenden Sprachassistenten, der Organisation der deutsch-kasachischen Veranstaltungen. Deshalb haben sie einen wichtigen Beitrag für die Erstellung des Culture Assimilators für Kasachstan geleistet. Einige Interviews wurden mit den Mitarbeitern der Assoziation der gesellschaftlichen Vereinigungen der deutschen in Kasachstan durchgeführt. Das sind die Leute, die direkt mit den deutschen Kollegen professionelle Projekte in verschiedenen Bereichen realisieren. Noch eine kasachstanische Zielgruppe waren die Studenten der Deutsch-Kasachischen Universität in Almaty. Sie lieferten nicht nur interessante Interaktionssituationen, sondern auch einige Literatur- und

Zeitungsquellen, wo man die nützlichen für diese Bachelorarbeit Informationen finden konnte.

Für die Sammlung der kritischen Interaktionssituationen hat die Teilnahme der Autorin an dem Seminar „Interkulturelle Sensibilität“ veranstaltet von Daimler Knowledge College mit dem Trainer Lothar Duhl am 26.-27.04.2013 in Stuttgart sehr geholfen. Durch das persönliche Gespräch mit dem Trainer und die in einem Leitfaden zusammengefassten Seminarinhalte hat sie viele Ideen für das Schreiben dieser Arbeit gesammelt.

Alle Zielgruppen erhalten das Interview (s. Anlage 1) mit der Betonung der Aktualität des Themas, dem Ziel des Interviews und einer Frage des Interviews. Das Ziel des Interviews bestand darin, verschiedene Situationen für die Erstellung des Culture Assimilators für Kasachstan zu sammeln. Der Culture Assimilator sollte als erstes Hilfsmittel für die deutschen Unternehmen bereit gestellt werden, um Kasachstaner und die kasachstanische Mentalität besser verstehen zu können.

Die Befragten versuchten auf folgende Frage eine Antwort zu geben: „Erinnern Sie sich an Missverständnisse aufgrund kulturell bedingter Verhaltens- und Reaktionsweisen, die Sie in der Vergangenheit mit den kasachstanischen (für deutsche Zielgruppe) bzw. deutschen (für kasachstanische Zielgruppe) Geschäftspartnern erlebt haben?“. Sie sollten dann diese Situation bzw. Situationen, mit denen Sie sich auseinandersetzen mussten, kurz beschreiben. Für die Beantwortung der Frage hatten sie 3 Wochen Zeit.

Als Ergebnis der durchgeführten Interviews wurden 23 verschiedene kulturell bedingte kritische Begegnungssituationen gesammelt. Daraus wurden im nächsten Schritt nur 10 ausgewählt, die ausführlicher im nächsten Unterkapitel betrachtet werden.

#### **4.4.2 Analyse der kulturell bedingten kritischen Interaktionssituationen**

Die gesammelten in Interviews 23 Situationen wurden analysiert, die ganz ungenauen wurden gestrichen, die wiederholenden zusammengefasst. Es sind zum Schluss 10 Situationen geblieben, die die häufig auftretenden kritischen Situationen zwischen beiden Kulturen darstellen, für deren Lösung man verschiedene kulturelle Merkmale der Kasachstaner beachten muss. Damit die zukünftigen Leser die Situationen mit dem Interesse bearbeiten, hat jede Situation einen aufschlussreichen Titel und ist genau und glaubwürdig beschrieben.

Alle diesen Situationen haben einen Bezug zu den Kulturdimensionen von Hofstede. Die ersten zwei Situationen „Büro versus Home Office“ und „Chef darf nicht warten“ zeigen, welche Auswirkungen die große Machtdistanz auf die Arbeitsweise in kasachstanischen Unternehmen hat. Die kollektivistischen Merkmale der Kasachstaner widerspiegeln sich in der Situation „In Freude und Leid“. Die Kasachstaner gehören zu der Gesellschaft mit niedriger Unsicherheitsvermeidung. Das beweist die Aufgabe 4 „In drei / fünf / sieben Minuten“. Die Situationen „Der Sohn von...“ und „Ein guter Spezialist“ zeigen, wie stark die Gesellschaft des zentralasiatischen Landes beziehungsorientiert ist. Im Unterschied zu den Deutschen sind die Kasachstaner polychron, was die Aufgabe „Polychrone Gesellschaft“ erklärt. Das Beispiel „Siezen oder Duzen?“ präsentiert eine der wichtigsten Regeln der Erziehung in Kasachstan. Das religiöse Thema hebt die Situation „Der Fastenmonat Ramadan“. Zuletzt kommt das Thema der traditionellen Küche verbunden mit den kasachischen Traditionen - „Hammelkopf für den Ehrengast“.

Als Beispiel wird im Folgenden die Situation 4 „In drei / fünf / sieben Minuten“ näher betrachtet. Am Anfang wird das Problem kurz dargestellt und nach den möglichen Handlungen in dieser konkreten Situation gefragt.

#### **Situation 4**

##### **„In drei / fünf / sieben Minuten“**

Frau Schmidt kommt aus Deutschland und ist die neue Mitarbeiterin in einem deutschen Unternehmen in Almaty. Heute ist ihr erster Arbeitstag und sie will sich nicht verspäten. Da sie noch keinen Dienstwagen bekommen hat, muss sie bis zum Office mit dem Bus fahren. Auf der Bushaltestelle hat sie aber keinen Fahrplan gefunden. Sie hat die Menschen auf der Haltestelle gefragt, niemand weiß die genaue Ankunftszeit des Busses, sondern begrenzt sich mit der unsicheren Antwort: „Der Bus kommt in fünf / sieben Minuten“. Was soll Frau Schmidt in der Situation tun?

Die Lerner analysieren die Situation und treffen die Entscheidung, in dem sie eine der drei angebotenen Alternativen wählen. Auf die Formulierung der kulturadäquaten und alternativen Deutungen für das fremdkulturelle Verhalten wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

### 4.4.3 Formulierung der kulturadäquaten und Entwicklung der alternativen Deutungen für das fremdkulturelle Verhalten

Jede Situation enthält drei Interpretationsmöglichkeiten. Sie wurden gesammelt, in dem man die Fragen an die Situationen gestellt und aus den Antworten verschiedene Deutungsmöglichkeiten gesammelt wurden. Einige Erklärungsmöglichkeiten wurden aus der Literatur genommen.

Eine aus drei Antworten bezieht sich unbedingt auf die Zielkultur (Kasachstan). Die anderen zwei stammen aus der Kultur des Lerner (Deutschland) oder stellen in der konkreten Situation keine guten Lösungen dar. Das Beispiel „In drei / fünf / sieben Minuten“ hat folgende Interpretationsmöglichkeiten.

Was soll Frau Schmidt in der Situation tun?

- a) Sie soll auf der Haltestelle warten bleiben und den ersten in ihre Richtung fahrenden Bus nehmen. Vielleicht kommt er in fünf Minuten.
- b) Sie kann ihren Ansprechpartner in dem neuen Unternehmen anrufen und bitten, dass er für sie Taxi bestellt.
- c) Sie soll sich informieren, vielleicht kann man auch mit der U-Bahn oder dem Tram fahren.

Nachdem der Lerner die Entscheidung getroffen hat, kann er sich überprüfen, in dem er die Bedeutungen für die drei alternativen Antwortmöglichkeiten liest.

### 4.4.4 Formulierung der Bedeutungen für die drei alternativen Deutungen

Jede Attribution wird in dem nächsten Schritt gedeutet. Es wird eine Handlungsoption als die Beste vorgeschlagen, von der anderen wird abgeraten. Es wird gezeigt, wie sich die Kasachstaner am meisten verhalten oder darauf hingewiesen, dass man bei der Wahl einer Alternative die guten Beziehungen mit den Kollegen, das Vertrauen oder den gegenseitigen Respekt zerstören kann. Die Deutungen entstanden aus den Antworten auf die im Interview gestellte Frage und durch die Befragung einiger Angehörigen der kasachstanischen Kultur. Die Interpretationsmöglichkeiten der Situation „In drei / fünf / sieben Minuten“ haben folgende Deutungen.

#### Evaluation

- a) So handeln die meisten Kasachstaner. Die Pünktlichkeit ist für die Bevölkerung des Landes nicht selbstverständlich. Um zur Arbeit pünktlich zu kommen, muss man

mehr Zeit für die Fahrt einplanen (auf den Bus warten, Staus usw.). Die Busse fahren vielleicht nach einem bestimmten Zeitplan, der aber den Fahrgästen meistens nicht bekannt ist. Für die Deutschen wie die Vertreter der Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung ist es besonders am Anfang wild, aber für Kasachstaner gilt die Zeit nur als ein Orientierungsrahmen.

- b) Das wäre auch eine Option. Es muss aber im Voraus mit dem Unternehmen abgesprochen werden.
- c) Frau Schmidt ist eben angekommen und ist noch ganz neu in dem fremden Land. Die Alternative würde man an ihrer Stelle nicht wählen, da Frau Schmidt leicht verwirrt werden kann. Sie würde aber in Frage kommen, wenn man ihr einmal erklärt und besser gezeigt wird, welchen Bus oder welches Tram in welche Richtung sie nehmen muss.

Wenn ein Culture Assimilator in einer Gruppe gelöst wird, so entsteht durch die Gruppendiskussionen besonders mehr Verständnis über die Besonderheiten der Fremdkultur. Einige Lerner können die Antwortmöglichkeiten und ihre Deutungen richtig interpretieren und akzeptieren, die anderen im Gegenteil bestreiten. Darauf basiert das interkulturelle Lernen. Daraus ergibt sich auch die Schwierigkeit der interkulturellen Sensibilisierung. Deshalb wird zu dem Thema meistens ein ganzes interkulturelles Trainingsprogramm mit der zentralen Culture Assimilator-Einheit angeboten.

#### **4.4.5 Zusammenstellung mehrerer kritischen Interaktionssituationen zu einem Culture Assimilator für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte**

Alle bearbeiteten kritischen Interaktionssituationen wurden zu einem Culture Assimilator für Kasachstan zusammengestellt (s. Anlage 2). Er stellt einen wichtigen Teil des im Folgenden in dieser Arbeit ausgearbeiteten interkulturellen Trainings für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte dar. Diese Trainingseinheit ist so aufgebaut, dass sich die Vertreter der deutschen Kultur mit verschiedenen kulturellen Aspekten des geschäftlichen und alltäglichen Lebens der Kasachstaner, die sich von denen der Deutschen stark unterscheiden, auseinandersetzen müssen.

## **5 Interkulturelles Training als zentrales Instrument internationaler Personalentwicklung**

In diesem Kapitel wird ein Programm des internationalen Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ mit zentraler Culture Assimilator-Einheit zusammengestellt, dessen Ziel die Vermittlung wichtiger Kenntnisse über Kulturmanagement allgemein und Informationen zum Verstehen der kasachstanischen Kultur ist. Die Zielgruppe des Trainings sind die deutschen Manager, Fach- und Führungskräfte, die mit Kasachstan intensiv arbeiten oder ihr Geschäft auf diesen schnell entwickelnden Markt erst erweitern wollen. Sie sind die Teilnehmer des Trainings also die Lerner. Die Zielkultur ist die kasachstanische Kultur, ihre Merkmale und Besonderheiten, die sowohl auf das alltägliche Leben als auch auf das Geschäftsleben in dem Land einen Einfluss nehmen. Im Folgenden wird auf die Vorbereitung, den Ablauf und die Nachbereitung des Trainings eingegangen.

### **5.1 Vorbereitung des Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“**

Nach der Feststellung des Bedarfs an der Durchführung des interkulturellen Trainings und der Verfügbarkeit der Zielgruppe folgt die Phase der Vorbereitung des Trainings. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, die Erwartungen und Besonderheiten der Zielgruppe zu beachten.

In dieser Phase laufen viele Prozesse parallel, deshalb ist es wichtig, dass an so einer Veranstaltung nicht eine Person, sondern ein Team arbeiten würde. Die Aufgaben in dem Team werden so verteilt, dass sich einige Teammitglieder mit der Ausarbeitung der Inhalte des zukünftigen Trainings beschäftigen und die anderen an den Rahmenbedingungen und der Lösung der organisatorischen Fragen arbeiten.

Zu den Fragen, die in der Vorbereitungsphase erledigt werden müssen, gehören das Datum, die Dauer und der Ort der Durchführung des Trainings, die Besorgung der Unterkunft für die Teilnehmer (wenn sie aus verschiedenen Regionen Deutschlands ankommen) und Buchung der Räume. Die Teilnehmer müssen rechtzeitig zu der Veranstaltung eingeladen werden. An diejenigen, die mit eigenen Transportmitteln zum Training kommen, muss die Anfahrtskizze verschickt werden. Das Organisationsteam beschäftigt sich mit der Vorbereitung der Tisch- und Namenschilder, Fertigung des Willkommensflipcharts und notwendiger Metawände (z.B. mit Leitfragen zu einer Diskussion), der Bestellung der Materialien (Papier, Metakarten,

Stifte, Klebepunkte usw.). Wenn es schon feststeht, welche technischen Mittel für das Training notwendig sind (z.B. Beamer, Projektor, Kamera), so müssen sie vorbereitet werden. Es muss außerdem geklärt werden, wer sich im Laufe der Veranstaltung um die Kaffeepausen kümmern wird. Das Team ist für den ständigen Kontakt mit den Teilnehmern zuständig, falls von deren Seite die Fragen entstehen. Wenn für die Durchführung des Trainings die Referenten eingeladen werden müssen, übernimmt das Organisationsteam auch diese Aufgabe. Bei der Ausarbeitung des Programms des Trainings werden die Besonderheiten des Themas, die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe berücksichtigt. Das Programm des Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ kann folgende Inhalte enthalten (s. Tabelle 4).

TAG 1 (Datum)		TAG 2 (Datum)	
9:00	Begrüßung & Vorstellung	08:30	Life-Kinetik
09:15	Warm up & Kennenlernen (Bilder-Set bzw. Speed Dating)	09:30	Culture Assimilator Training, Teil 1
10:00	Grundlagen der Interkulturellen Kommunikation (Vortrag + Gruppenarbeit)	10:30	Kaffeepause
11:00	Kaffeepause	10:45	Culture Assimilator Training, Teil 2
11:15	Das Grundverständnis der eigenen Kultur (Gruppenarbeit + Diskussion im Plenum)	11:45	Austausch & Zusammenfassung im Plenum
12:00	Mittagessen	12:00	Mittagessen
13:30	Umgang mit der kasachstanischen Mentalität (Fallbeispiele + Diskussion)	13:30	Zwei verschiedenen Welten: Deutschland und Kasachstan ( Dos and Don'ts bei der Arbeit mit den Kasachstanern)
15:00	Kaffeepause	15:00	Kaffeepause
15:15	„Müssen wissen“ – welche kasachische Sitten und Bräuche Sie unbedingt wissen müssen (Interaktiver Vortrag mit Video und Rollenspielen)	15:15	Tipps und Tricks: erfolgreich verhandeln in Kasachstan (Filmvortrag)
16:45	Seilübung	16:45	Wichtige Tipps für interkulturell erfolgreiches Verhalten
18:00	Abendessen & Kaminabend & Networking	18:00	Wrap up & Feedback (Ergebnisbaum) Ende der Veranstaltung

**Tabelle 4 – Programm des Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“**

Mit dem Ablauf und der ausgewählten Methodik des Trainings beschäftigt sich das nächste Unterkapitel.

## 5.2 Ablauf des Trainings

Das Training „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ dauert zwei Tage, da es die optimalste Variante ist (die goldene Mitte): ein Tag würde für die Vermittlung wesentlicher Informationen nicht reichen, drei Tage sind meistens zu viel für die Teilnehmenden, da sie drei Tage von ihrer Tätigkeit / ihrem Geschäft weg sind. Nach der Veranstaltung müssen sie also viel nachholen, was mit einigem Stress verbunden werden kann. Um das zu vermeiden, werden viele Trainings im Laufe von zwei Tagen durchgeführt.

Der erste Tag fängt mit der Vorstellung der Organisatoren und Moderatoren des Trainings an. Der Moderator erwähnt, was die Teilnehmer an beiden Tagen erwartet und übergibt das Wort an die Teilnehmenden. Es gibt viele Methoden und Varianten, wie man Kennenlernrunde organisieren kann. In diesem Training sind zwei Methoden vorgeschlagen: Bilderarbeit und Speed Dating, die die Gruppe gut aktivieren und auch spannend sind.

Bei der Bilderarbeit bekommen die Teilnehmer die Aufgabe, aus vielen angebotenen Bildern (sei es spezielle laminierte Bilder oder ausgeschnittene aus den Zeitschriften) zwei zu wählen: das erste Bild soll den Teilnehmer als Persönlichkeit charakterisieren und das zweite zeigen, warum er auf dem Training ist. So lernen die Teilnehmer einander kennen und tauschen über ihre Anregungen und Probleme aus.

Im Rahmen des Speed Datings (s. Abbildung 23) bekommt jede Person die Chance, mit allen Teilnehmenden ins Gespräch zu kommen. Innerhalb von einer Minute sollen die Gesprächspartner zu folgenden möglichen Fragen austauschen: Wer bin ich? Was sollen die anderen von mir wissen? Warum bin ich hier? Ein konkretes Beispiel aus meinem Leben, in dem ich typisch / untypisch für meine Kultur war.



**Abbildung 23 – Speed Dating**  
Quelle: [www.webmaze.com](http://www.webmaze.com)

Nach dem spannenden Start ins Training folgt wichtiges Thema „Die Grundlagen der interkulturellen Kommunikation in Form eines Vortrages und folgender Gruppenarbeit. Für die Haltung des Vortrages wird ein Referent eingeladen, der sich in dem Thema sehr gut



auskennt und Inhalte leicht übergeben kann. Im Rahmen dieser Trainingseinheit können folgende Fragen diskutiert werden:

- Was ist Kultur? (Diskussion im Plenum)
- Welche Kulturdimensionen unterscheidet man (Gruppenarbeit: Beispiele zu jeder Dimension nach Hofstede finden und Ergebnisse im Plenum kreativ darstellen)
- Wie entstehen interkulturelle Missverständnisse? (Diskussion im Plenum)
- Welche typischen Fehler tauchen bei internationalen Kontakten immer wieder auf? (Gruppenarbeit: die Ideen in Form von einem Mind Map darstellen)

Für die Gruppeneinteilung gibt es auch viele Methoden, wie z.B. die Verteilung der Bonbons verschiedener Arten (2 Arten Bonbons, 2 Gruppen werden gebildet); Sammlung von Bildern mithilfe der Puzzleteile (die Puzzleteile werden zwischen den Teilnehmern verteilt und sie sollen 2 Bilder sammeln); oder das einfache Durchzählen.

Ein wichtiger Teil des Trainings stellt der nächste Punkt der Agenda dar: Das Grundverständnis der eigenen Kultur. Um die Fremdkultur verstehen zu können, muss man eigene Kultur gut kennen. In den Gruppen müssen die Teilnehmer diskutieren, was eigentlich typisch deutsch ist, welche "typisch" deutschen Eigenschaften in dem internationalen Umfeld die meisten Probleme verursachen und wie diese Probleme effektiv vermieden werden können. Die Ergebnisse können in dem gemeinsamen Plenum besprochen werden. So bekommen die Teilnehmer das Bild von sich selbst.

Die zweite Hälfte des ersten Trainingstages ist der kasachstanischen Kultur gewidmet. Die deutschen Manager bekommen von den erfahrenen Kollegen die wichtigen Informationen und Tipps, wie man mit der kasachstanischen Mentalität besonders im Geschäftsleben umgehen kann. Da die kasachstanische Kultur auf der kasachischen Kultur größtenteils basiert, müssen die deutschen Manager einiges aus den kasachischen Sitten und Bräuchen wissen. Für die Vermittlung solches Wissens kann man einen Spezialisten der kasachischen Kultur einladen, der einen interaktiven Vortrag mit Video und Rollenspielen halten wird.

Danach erwartet die Teilnehmer eine gemeinsame Übung im Freien (wenn das Wetter es erlaubt, für die Übung wird auch ein großer Raum passen). Durch die Übung kann man die Gruppendynamik verstehen und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder für die Zusammenarbeit erkennen. Die Gruppe erhält die Aufgabe, mit verbundenen Augen gemeinsam aus einem bereitliegenden Seil ein Quadrat zu bilden. Die gesamte Seillänge muss dazu verwendet werden. Zum Schluss sollen alle Personen am Quadrat mit mindestens einer Hand beteiligt sein. Die Übung ist dann beendet, wenn die Gruppe davon überzeugt ist, dass sie die

Aufgabe erfüllt hat. Während der Übung sollen die Teilnehmenden auf alles achten und sich merken, was passiert. Im Anschluss findet die Diskussion zu der Auswertung der Ergebnisse statt.<sup>182</sup> Die möglichen Fragen zur Auswertung sind z.B.:

- Wie hat ihnen die Aufgabe gefallen?
- Welche Schwierigkeiten gab es bei der Erfüllung der Aufgabe?
- Wie funktionierte die Kommunikation mit verbundenen Augen?
- Wie wurden die Schwierigkeiten gelöst?
- Wie zufrieden sind sie mit den Ergebnissen der Aufgabe?
- Was nehmen sie aus der Aufgabe mit?
- Was ist wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit?

Die Übung zeigt, wie wichtig es ist, zuhören zu können, die anderen Meinungen akzeptieren und eigene Meinung richtig präsentieren zu können, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, obwohl alle Teilnehmer so unterschiedlich sind.

Der erste Trainingstag endet mit dem gemeinsamen Abendessen / Kaminabend, wo die Teilnehmer über den vergangenen Tag austauschen können.

Um einen guten Start in den zweiten Trainingstag zu sichern und die Teilnehmer auf die wichtigen Inhalte des Tages vorzubereiten, werden die Teilnehmer eingeladen, an einem kurzen Life Kinetik-Training teilzunehmen. Life Kinetik ist ein Bewegungstraining nicht nur für den Körper, sondern auch für das Gehirn. Das ist eine neue lustige Trainingsform mit dem Ziel der Gehirnförderung mittels nicht alltäglichen koordinativen, kognitiven und visuellen Aufgaben. Durch solche Aufgaben entstehen neue Verbindungen (Synapsen) im Gehirn. Die Übungen sind dabei so gewählt, dass der Spaß nicht zu kurz kommt. Life Kinetik bindet also neue Gehirnzellen ein, verbessert die Konzentrationsfähigkeit, die Leistungsfähigkeit und steigert das visuelle System.<sup>183</sup> Andererseits kann das Life Kinetik-Training den Teilnehmern zeigen, dass die Menschen aus einer anderen Kultur anders „ticken“ können und um sie zu verstehen, muss man sich einige Mühe geben.

Nach der Life Kinetik folgt ein wesentlicher Teil der Veranstaltung: das Culture Assimilator Training, das aus zwei Teilen besteht. Im 1. Teil werden die ersten 5 Interaktionssituationen des im Rahmen dieser Bachelorarbeit ausgearbeiteten Assimilators in Gruppen bearbeitet, im 2. Teil die gebliebenen fünf. Dabei wird das Wissen über die kasachstanische Mentalität, das am ersten Tag vermittelt wurde, von besonderer Bedeutung. Die Teilnehmer bearbeiten

---

<sup>182</sup> <http://www.yadooda.de/yadooda/spiele/browse.php?cid=6&s=116> (29.08.2013)

<sup>183</sup> [www.lifekinetik.de](http://www.lifekinetik.de)

alle Situationen, diskutieren über deren Lösungen und tauschen die Erfahrungen aus. In dem Plenum kann der Moderator das Feedback von den Teilnehmern über die Übung sammeln; es werden die Hauptinhalte des Assimilators zusammengefasst und betont, dass die gesammelten Kenntnisse für die Arbeit an weiteren Punkten des Trainings wichtig sind.

Da die Teilnehmenden über viele Kenntnisse der eigenen Kultur und der Kultur der Kasachstaner verfügen, so wird es ihnen nicht schwer, die beiden Kulturen z.B. nach Dimensionen von Hofstede zu vergleichen. Nach dem Vergleich bekommen sie die Aufgabe die Liste mit Dos and Don'ts bei der Arbeit mit den Kasachstanern zusammenzustellen, die sie und ihre Kollegen bei der Zusammenarbeit mit diesen asiatischen Partnern immer verwenden können. Sie finden die Antwort auf folgende wichtige Frage: wie kann ich meine eigenen Werte und Ziele mit denen fremder Kultur vereinen und so effizient im Ausland arbeiten?

Das Thema „Dos and Don'ts“ wird mit den Tipps und Tricks „Erfolgreich verhandeln in Kasachstan“ und „Interkulturell erfolgreiches Verhalten“ fortgesetzt. Diese Themen werden in Form eines Filmvortrages und einer PowerPoint Präsentation interaktiv dargestellt. Zu den Hauptinhalten dieses Trainingsteils gehören die interkulturelle Sensibilität, Anpassungsfähigkeit an neue Situationen, Kommunikations- und soziale Fähigkeiten usw.

Beendet wird das Training mit einer Schlussrunde, wobei die Teilnehmer folgende Fragen beantworten und stichwortartig auf den Karten verschiedener Farben notieren müssen: was hat mir besonders gefallen? (rote Karten), was nehme ich mit? (grüne Karten) und was hat mir gefehlt? (gelbe Karten). Die Karten werden dann von jedem Teilnehmer an den sogenannten Ergebnisbaum (s. Abbildung 24) geklebt. Aus dem Ergebnisbaum nehmen die Veranstalter des Trainings neue Impulse für die Organisation folgender Trainings.



**Abbildung 24 – Ergebnisbaum**  
Darstellung: Autorin

Damit kommt die Veranstaltung zu Ende und es beginnt die Phase der Nachbereitung.

### 5.3 Nachbereitung

Die erste Aufgabe des Veranstaltungsteams nach der Durchführung des Trainings ist die Erstellung des Fragebogens zur Bewertung der Organisation der Veranstaltung, Vorträge der Referenten, Gruppenarbeit, Qualifikation der Moderatoren usw. Außerdem lässt der

Fragebogen den Teilnehmern genug Raum für die Verbesserungsvorschläge, Wünsche und Meinungen. Es gibt verschiedene elektronische Tools, mithilfe derer einen Fragebogen erstellt werden kann, z.B. interview 123. Dieses Tool erlaubt außerdem die Auswertung der angekommenen Antworten.

Das Feedback ist hauptsächlich für die Organisatoren wichtig. Sie bekommen einen Eindruck, was am besten gelungen ist und was man bei der Durchführung eines anderen Trainings verbessert werden kann. Nach dem Wunsch des Trainers erhält auch er das ausgewertete Feedback zu seiner Arbeit.

Für die Erinnerung an zwei Trainingstage wird das Fotoprotokoll erstellt. Es enthält die wichtigsten Inhalte des Trainings, Ergebnisse der Gruppenarbeit, den Ergebnisbaum, das Gruppenfoto mit allen Teilnehmern.

Das Trainingsprogramm „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ kann als Blueprint für weitere Trainings verwendet werden, falls es von vielen deutschen Unternehmen bundesweit ein großes Interesse an dem Thema besteht. In einigen Unternehmen gibt es Abteilungen des Eventmanagements oder einfach die Initiativgruppen, die selber so ein Training vorbereiten und durchführen können. Als Basis kann also dieses Trainingsprogramm dienen. Im nächsten Kapitel dieser Arbeit wird auf die Ergebnisse der Testdurchführung eines Teils des Trainingsprogramms mit einer deutschen Studentengruppe eingegangen.

## 6 Testdurchführung des interkulturellen Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“

Das Culture Assimilator-Training hat das Ziel, das Lernen und Verstehen der Fremdkultur zu erleichtern. Die Lerner bekommen die Erklärung zu vielen für ihre Kultur ungewöhnlichen Situationen, die in der Zielkultur im Gegenteil ganz normal sind. Für die Prüfung der Erreichbarkeit des oben genannten Ziels durch den Culture Assimilator wurde ein Teil des Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ getestet. In diesem Abschnitt sind die Ergebnisse der Probedurchführung dargestellt.

### 6.1 Teilnehmer des Trainings

Die Teilnehmer des Probetrainings waren die deutschen Studenten der Universitäten und Hochschulen aus verschiedenen Regionen Deutschlands, die das Praktikum bei der Daimler AG machten. Insgesamt nahmen an dem Training 10 Studenten im Alter von 21 bis 27 Jahren. Einige Teilnehmer waren an dem Thema interessiert, weil sie zukünftig international (auch in Asien) tätig sein wollen, die anderen sind an den östlichen Kulturen sehr interessiert und planen Kasachstan einmal zu besuchen.

### 6.2 Bild von Kasachstan vor und nach dem Training

Für die Probedurchführung wurde nur ein Teil aus dem gesamten Training ausgewählt, und nämlich die Culture Assimilator-Einheit, die im Rahmen dieser Bachelorarbeit zusammengestellt wurde (s. Tabelle 5).

TAG 1		TAG 2	
09:00	Begrüßung & Vorstellung	08:30	Life-Kinetik
09:15	Warm up & Kennenlernen (Bilder-Set bzw. Speed Dating)	09:30	Culture Assimilator-Training, Teil 1
10:00	Grundlagen der Interkulturellen Kommunikation (Vortrag + Gruppenarbeit)	10:30	Kaffeepause
11:00	Kaffeepause	10:45	Culture Assimilator-Training, Teil 2
11:15	Das Grundverständnis der eigenen Kultur (Gruppenarbeit + Diskussion im Plenum)	11:45	Austausch & Zusammenfassung im Plenum
12:00	Mittagessen	12:00	Mittagessen

**Tabelle 5 – Testdurchführung des Culture Assimilator-Trainings**

Das Training dauerte insgesamt drei Stunden und bestand aus drei Teilen: Einführung, Culture Assimilator-Training und Abschluss und Zusammenfassung. Als Einführung in das Thema hat die Moderatorin (die Autorin dieser Bachelorarbeit) das Ziel des Trainings erläutert und dass die Ergebnisse des Trainings ein Teil von der Bachelorarbeit werden. Außerdem wurde der Begriff „Culture Assimilator“ definiert. Vor dem Culture Assimilator-Training wurde an die Teilnehmer die Frage „Was wissen Sie über Kasachstan“ gestellt, um das Bild von Kasachstan vor dem Training darzustellen. Auf einem Flipchart wurden alle Assoziationen, die die Teilnehmer genannt haben, gesammelt (s. Abbildung 25).



**Abbildung 25 - Bild von Kasachstan vor dem Training**  
Darstellung: Autorin

Aus der Abbildung kann man entnehmen, dass die Teilnehmer nur eine grobe Vorstellung über das Land haben. Bei der Erfüllung der Aufgabe haben viele zugegeben, dass es ihnen schwierig ist, Kasachstan von anderen asiatischen Ländern zu unterscheiden. Es wurden viele Begriffe zum Thema Natur und Beziehungen zu Russland genannt. Sehr wenig wurde aber über die Bevölkerung Kasachstans gesagt, außer den Vermutungen, dass es in dem Land viele arme Menschen gibt. Auf der Abbildung kann man keinen einzigen Begriff über die Kultur oder Besonderheiten der kasachstanischen Mentalität finden. Aus Zeitungen und Zeitschriften wissen die Teilnehmer, dass es in Kasachstan die sogenannte Pseudodemokratie herrscht und sehr scharf das Problem der Korruption betrachtet wird. Die Russlanddeutschen, die meistens aus Kasachstan kommen, wurden in der Diskussion auch erwähnt.

Als Übergang zu dem Culture Assimilator-Training und um den Teilnehmern mehr über Kasachstan zu erzählen, wurde ihnen ein kurzer Film über dieses zentralasiatische Land gezeigt. Der Film beinhaltete die allgemeinen Informationen über Kasachstan (die Größe des Territoriums, die Bevölkerungszahl und ihr Bestand usw.), über die größten Städte Kasachstans und ihre Sehenswürdigkeiten, die bekanntesten Persönlichkeiten des Landes, die Kultur und das traditionelle Essen, die mannigfaltige kasachstanische Natur. Der Film hat die Teilnehmer für die nächste Aufgabe ein wenig vorbereitet.

Für die Lösung der Aufgaben des Culture Assimilators für Kasachstan wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen jeweils 5 Personen geteilt und verfügten über zwei Stunden Zeit. Zu jeder Situation in jeder Gruppe wurde viel über die Lösungsstrategien diskutiert. An die Moderatorin wurden häufig die Fragen nach zusätzlichen Informationen zu einigen Fällen gestellt (z.B. welche Bedeutung hat Ramadan für die Kasachen; ob die heutige Generation mehr beziehungs- oder sachorientiert ist; die Essgewohnheiten der Kasachstaner usw.). Nach der Arbeit an dem Culture Assimilator wurde in einer Schlussrunde das Bild von Kasachstan am Ende des Trainings zusammengestellt. Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung (s. Abbildung 26).



**Abbildung 26 - Bild von Kasachstan nach dem Training**  
Darstellung: Autorin

Aus der Abbildung folgt, dass die Teilnehmer nach dem Training wesentlich mehr über Kasachstan insgesamt und über kasachstanische Kultur und Mentalität wissen. In dem Training haben sie sich mit vielen kritischen Interaktionssituationen zwischen der deutschen

und kasachstanischen Kultur auseinandergesetzt und wesentliche Unterschiede festgestellt (Deutschland: geringe Machtdistanz, Individualismus, große Unsicherheitsvermeidung, Sachorientierung; Kasachstan: große Machtdistanz, Kollektivismus, geringe Unsicherheitsvermeidung, Beziehungsorientierung). Die Teilnehmer haben die Wichtigkeit der Kenntnis dieser Kulturunterschiede betont. In zukünftiger Berufstätigkeit werden sie schon wissen, was sie von der Arbeit mit den Kasachstanern erwartet und sie können sich besser darauf vorbereiten.

### **6.3 Analyse der Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge**

Die Testdurchführung hat gezeigt, dass der Culture Assimilator die Vertreter einer Kultur näher zu der Fremdkultur bringen kann. Er lehrt sie, wie man in verschiedenen kritischen Situationen eine passende Lösung finden kann. Die Teilnahme an dem Training erhöht die Anpassung der Deutschen zu der Kultur Kasachstans und sie entwickeln somit ihre interkulturelle Sensibilität. Die Lerner verstehen, dass die Vertreter der anderen Kulturen anders denken, anders verhalten und ganz andere Werte haben können. Alle Teilnehmer haben betont, dass sie gerne an dem zweitäglichen Training teilnehmen würden.

Zu der Frage „Wie das Training verbessert werden kann“ haben die Teilnehmer darauf hingewiesen, dass es ihnen die Information über die kulturhistorische Entwicklung des Landes gefehlt hat: warum sind in Kasachstan so viele Völker vertreten, wie entstand die kasachstanische Mentalität, wo liegt der Unterschied zwischen den Kasachen und den Kasachstanern. Diese Informationen können im Rahmen des zweitäglichen Trainings vermittelt werden. Sie fänden die Liste mit den nützlichen Links / Literaturquellen mit diesen Informationen sehr hilfreich. Außerdem hat den Teilnehmern die sprachliche Situation in Kasachstan sehr interessiert. Sie würden gerne im Rahmen solchen Trainings einige Wörter und Redewendungen auf Kasachisch und auf Russisch lernen, da Russisch in Kasachstan ein Muss ist und Kasachisch am meisten den Eindruck macht. Diese Vorschläge können bei der Vorbereitung des interkulturellen Trainings „Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“ berücksichtigt werden.

Interkulturelles Training tritt als eines der effektivsten Instrumente der internationalen Personalentwicklung. Mit integrierter Culture Assimilator-Einheit trägt es mehr zur Entwicklung der interkulturellen Sensibilität der Lerner bei. Sie bekommen die genauere Vorstellung über die Zielkultur, merken die wesentlichen kulturellen Unterschiede. Die Lerner werden motiviert, mehr über die Fremdkultur zu erfahren und sind vorbereitet, sich mit neuen kulturellen Herausforderungen auseinanderzusetzen.



## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die wichtigsten Aspekte der internationalen Personalentwicklung untersucht, wobei einen besonderen Akzent auf die Erforschung der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Kasachstan gesetzt wurde.

Als eine der wichtigsten Funktionen des Human Resource Managements ist die Personalentwicklung für die Erfüllung vieler Aufgaben verantwortlich, von denen der Unternehmenserfolg abhängig ist. Deshalb ist es für die Unternehmensleitung sehr wichtig zu wissen, welche Rolle die Personalentwicklung für das moderne Unternehmen spielt.

Unter der Bedingung der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit muss man die Besonderheiten der internationalen Personalentwicklung beachten. Der Kern der internationalen Personalentwicklung stellen die Instrumente dar, mithilfe deren das interkulturelle Wissen vermittelt werden kann. Die Kenntnis der Kultur des Geschäftspartners und ständige Verbesserung der interkulturellen Kompetenz sind die wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Allmählich wird auch die Relevanz des Cultural Diversity Managements erkannt und sein Konzept in die Tätigkeit vieler international tätigen Unternehmen integriert.

Während der Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern können einige Missverständnisse entstehen, die kulturell bedingt sind. In diesem Zusammenhang soll man die zwischen Kulturen existierenden Unterschiede immer beachten. Die Besonderheiten der Kultur und der Mentalität eines Volkes sind ihrerseits mit der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung des Landes unmittelbar verbunden. Deshalb wurden in dieser Bachelorarbeit die kulturhistorische, politische und wirtschaftliche Entwicklung beider Länder – Deutschland und Kasachstan – analysiert.

Der Vergleich der Kulturen basierte auf den bekannten Kulturdimensionen von Hofstede. Die Ergebnisse der Vergleichsanalyse waren die Grundlage für die Erstellung des Culture Assimilators für Kasachstan. Diese relativ junge Methode dient für die Entwicklung der interkulturellen Sensibilität bei den Lernern. Während der Lösung der Aufgaben des Culture Assimilators gelangen die Lerner in den realen Situationen, sie analysieren, diskutieren, mitfühlen und entscheiden. Dadurch entwickelt sich nicht nur die interkulturelle Kompetenz, sondern auch die soziale und persönliche Kompetenz.

Die besten Ergebnisse zeigt der Culture Assimilator in Verbindung mit der Vermittlung der Grundlagen des Kulturmanagements, der Besonderheiten der Mentalität des Geschäftspartners und mit dem Verstehen der eigenen Kultur. In diesem Zusammenhang wurde in dieser Arbeit ein Trainingsprogramm mit zentraler Culture Assimilator-Einheit ausgearbeitet und erfolgreich getestet. Nach der Testdurchführung des Trainings haben die Teilnehmer einige wichtige Schlussfolgerungen gemacht: man soll davon ausgehen, dass die anderen nicht genauso sein können und wenn man ein bestimmtes Verhalten bemerkt hat, heißt noch nicht, dass man es auch richtig interpretiert hat. Man muss andere Verhaltensweisen nicht mögen oder annehmen, man soll versuchen zu verstehen, wo sie herkommen.

Das bearbeitete und verbesserte nach der Testphase Trainingsprogramm mit dem Culture Assimilator für Kasachstan stehen den deutschen Managern und Fachkräften zur Verfügung. Es stellt natürlich kein Buch mit richtigen Lösungen für verschiedene Situationen dar (das ist in großem Umfang die Erfahrungssache). Es kann aber einen guten Einstieg zur Entwicklung bieten.

# Quellenverzeichnis

- Albert, R.: The Intercultural Sensitizer or Culture Assimilator: A Cognitive Approach. – NY: Pergamon Press, 1983
- Adler, N.: International dimensions of organizational behavior. – Boston: PWS-Kent, 1997
- Aldinger, J., Eine Trainingseinheit für arabische Länder. – 2000. – 25 S.  
Heilbronn, Fachhochschule, Internationale Betriebswirtschaft & Interkulturelle Studien  
Hauptseminararbeit, 2000
- Aschimbajew, S.: Chan-Tengri. – Alma Ata: Kasachstan, 2004
- Bartscher, T.; Stöckl, J.; Träger, T.: Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. M. – München: Pearson, 2012
- Becker, M.: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. – 5. Aufl. - Schäffer-Poeschel, 2005
- Beier, C.: Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA-Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis. – Essen: Claudia Beier, 2006
- Berger, R.: Diversity & Inclusion. Eine betriebswirtschaftliche Investition, 2011
- Birnbaum, M.; Wong, G.Y. Y.: Organization Structure of Multinational Banks in Hong Kong from a Culture-Free Perspective. Administrative Science Quarterly. - In Pugh, D.: Aldershot, 1985
- Blom, H.; Meier, H.: Interkulturelles Management. – 2. Aufl. - NWB Verlag, 2002
- Brenner, D.; Brenner, F.; Giesen, B.: Trainee-Programme. In: Individuell bewerben. - 4. Aufl.- Köln, 2000
- Brislin, R.: The Culture-General Assimilator. – 2. Aufl. - New York, 1983
- Brugger, R.; Nagel K.: Praxiswerkzeuge für die Personalentwicklung. - Deutscher Genossenschaftsverlag: Köln, 2004
- Claes, M.-T.; Gerritsen, M.: Culturele waarden en communicatie in internatonaal perspectief. - 3de herziene druk. Muiderberg: Coutinho, 2011
- Dadder, R.: Interkulturelle Orientierung: Analyse ausgewählter Interkultureller Trainingsprogramme. - Hamburg: Argument-Verlag, 1987
- Eser, G.: Personalentsendung kompakt, 2003
- Fang, T.: A Critique of Hofstede. - Stockholm University School of Business: Sweden, 2003
- Festing, M.: Internationales Personalmanagement. – 3 Aufl. – Springer, 2011
- Flarup, J., PersonalJahrbuch. – München: Luchterhand, 2004
- Flato, E.; Reinbold-Scheible, S.: Personalentwicklung, Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern: Toolbox für die Praxis. – 1. Auf. – Landsberg: mi-Fachverlag, 2006

- Hammer, O.; Winkler, K.; Seegers, U.: Managerbuch Kasachstan. 1. Aufl. – Mittweida: Kess Kreativstatt GbR, 2006
- Herbrand, F.: Interkulturelle Kompetenz. Wettbewerbsvorteil in einer globalisierenden Wirtschaft. – Bern: Haupt Verlag AG, 2000
- Heuser, A.; Heidenreich, J.; Förster, H.: Auslandsentsendung und Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer. - 1. Auflage. – München: Rudolf Haufe Verlag, 2003
- Hilb, M.: Integriertes Personal-Management: Ziele, Strategien, Instrumente. – 18. Aufl. – München: Luchterhand, 2004
- Hofstede, G.: Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. - In J.B. Deregowski, S. Dziurawiec and R.C. Annis (eds). - Explications in Cross-Cultural Psychology. Lisse NL., Swets and Zeitlinger, 1983
- Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. – 5. Aufl. – München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001
- Hofstede, G.: Die Bedeutung von Kultur und ihre Dimensionen im internationalen Management. – In Kumar, Brij N. & Haussmann, Helmut, München, 1992
- Hofstede, G.: Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations. – 2<sup>nd</sup> Edition. - SAGE Publications, 2001
- Hohlbaum, A.; Olesch, G.: Human Resources Modernes Personalwesen. – 3. Aufl. – München: Merkur, 2002
- Kagitcibasi, C.: Family, Self, and Human Development Across Cultures: Theory and Applications. - 2nd Edition. – NY: Routledge, 1994
- Kainzbauer, A.: Kultur im interkulturellen Training. Der Einfluss von kulturellen Unterschieden in Lehr- und Lernprozessen an den Beispielen Deutschland und Großbritannien. - Frankfurt a. M./London: IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation, 2002
- Kammel, A.; Teichmann, D.: Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen. - München – Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1994
- Kauffeld, S.; Thomas, R.: Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. - Berlin Heidelberg: Springer, 2011
- Krämer, M.: Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. – 1. Aufl. – Göttingen: Utb GmbH, 2007
- Knapp, K., Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. – Sternenfels/Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, 1995
- Köppel P.; Sandner D.: Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. – 1.Aufl. - Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2008
- Kutschker, E.; Schmid, S.: Internationales Management. – 6. Aufl. – Stuttgart: Haupt Verlag 2005
- Kühlmann, T.: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. - Stuttgart: Haupt Verlag, 2008

- Layes, G.: Interkulturelles Lernen und Akkulturation. – Göttingen: Vandenhoeck & Rubrecht, 2003
- Lewis, R.: When Cultures Collide. – London: Nicholas Breadley, 1999
- Meier, H.: Personalentwicklung. – Wiesbaden: Springer Gabler, 1995
- Mead, R.: International Management, Cross-cultural Dimensions. – 3 Edition. - Oxford: Blackwell Publishing, 2000
- Mudra, P.: Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. - München: Verlag Vahlen Nonaka, 2004
- Müller, J., Interkulturelle Kommunikation: interkulturelles Training und Mediation.- Frankfurt a. M.: Lang, 2000
- Nasierowski, W.; Mikula, B.: Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices. – NY: Routledge, 1998
- Nemeczek, B.: Fit for Abroad, Daimler AG
- Olfert, K.: Personalwirtschaft. - 12. Auflage. – Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2006
- Rothlauf, J.: Interkulturelles Management. - München: Oldenbourg Wissenschafts GmbH, 2006
- Samovar, L.; Porter, R.: Communication between Cultures. - 8 Edition. – CA: Cengage Learning, 2004
- Scherm, E.; Süß, S.: Internationales Management - Eine funktionale Perspektive. – 1. Aufl. – München: Vahlen, 2001
- Schmid, S.: Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte, Reflexionen, Implikationen. - Wiesbaden: Gabler, 1996
- Scholz, C.: Grundzüge des Personalmanagements. – 5. Aufl. – München: Vahlen, 2011
- Schreiber, D.: Kasachstan entdecken. – 3. Auflage. – Berlin: Trescher Verlag, 2005
- Stock-Homburg, R.: Personalmanagement: Theorien - Instrumente – Konzepte. – 2. Auflage. - Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010
- Thomas, A.: Training interkultureller Kompetenz. - Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1996
- Thommen, J.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehr. - Zürich, Versus Verlag, 1999
- Triandis, H.: Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism. - Boulder, CO: Westview Press, 1995
- Wagner, D.; Sepehri, P.: Managing Diversity: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Personal: 1999, Nr. 5, S. 18
- Wegerich, C.: Handbuch Personalentwicklung. – Stuttgart: Haupt Verlag, 2006
- Wirth, E.: PersonalJahrbuch. – München: Luchterhand, 2004

Wucknitz, U.: Handbuch Personalbewertung. - Stuttgart: Haupt Verlag, 2002

Definition internationalen Personalentwicklung.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationale-personalentwicklung.html#definition>, verfügbar am 10.08.2013

Wirl, Christoph: Personalentwicklung – gestern und heute.  
<http://www.magazintraining.com/2011/10/15/personalentwicklung-im-wandel/>, verfügbar am 10.08.2013

HRM Praxis und Gestaltung. [http://iim.uni-flensburg.de/fileadmin/ms3/inst/iim/Upload/MSc\\_HRM/MA\\_-\\_HRM\\_-\\_SS\\_2013\\_-\\_4\\_-\\_Praxis\\_und\\_Gestaltung.pdf](http://iim.uni-flensburg.de/fileadmin/ms3/inst/iim/Upload/MSc_HRM/MA_-_HRM_-_SS_2013_-_4_-_Praxis_und_Gestaltung.pdf), 10.08.2013

Instrumente der internationalen Personalentwicklung. <http://www.kraus-und-partner.de/internationale-personalentwicklung/grundlagen/instrumente-der-internationalen-personalentwicklung>, verfügbar am 10.08.2013

Interkulturelle Kompetenz – Definition. <http://www.ikud.de/Interkulturelle-Kompetenz.html>, verfügbar am 10.08.2013

Dax 30 Werte. <http://www.finanzen.net/index/DAX/30-Werte>, verfügbar am 10.08.2013

Kasachstan: Landschaftsarchitektur. <http://www.eu-asien.de/Kasachstan-Informationen/Uebersicht-Kasachstan/landschaftsarchitektur-kasachstan.html>, verfügbar am 15.07.2013

Природные ресурсы. [http://keden.kz/ru/prir\\_resurs\\_kz.php](http://keden.kz/ru/prir_resurs_kz.php), verfügbar am 15.07.2013

Конституционный строй Казахстана. <http://www.kz.spinform.ru/stroi.html>, verfügbar am 15.07.2013

Конституционный закон Республики Казахстан. <http://www.parlam.kz/ru/status>, verfügbar am 15.07.2013

Нұр Отан. <http://www.ndp-nurotan.kz/site/content/79>, verfügbar am 15.07.2013

Конфликт в Жанаозене. <http://www.zakon.kz/massovye-besporjadki-v-zhanaozene/4508868-vice-ministr-truda-dlja-reshenija.html>, verfügbar am 15.07.2013

Торгаев, М: Экономическая ситуация в Казахстане и перспективы развития. <http://www.unesco.kz/ci/projects/omrc/pechbillalmatr/pubister10.htm>, verfügbar am 15.07.2013

Досаев, Е.:Антикризисные меры, принятые Правительством РК, позволили обеспечить рост ВВП. <http://www.inform.kz/rus/article/2501782>, verfügbar am 15.07.2013

Kasachstan: Wirtschaft im Überblick. <http://liportal.giz.de/kasachstan/wirtschaft-entwicklung.html>, verfügbar am 15.07.2013

Nationalbank <http://www.nationalbank.kz/>

Внешняя торговля. [http://www.stat.kz/digital/vnesh\\_torg/Pages/default.aspx](http://www.stat.kz/digital/vnesh_torg/Pages/default.aspx), verfügbar am 15.07.2013

Abkommen zwischen der Regierung der Bundesrepublik Deutschland und der Regierung der Republik Kasachstan über Partnerschaft im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/abkommen-zwischenbrd-und-kasachstan-partnerschaft-rohstoff-industrie-und-technologiebereich,property%3Dpdf,bereich%3Dbmwi2012,sprache%3Dde,rwb%3Dtrue.pdf>, verfügbar am 15.07.2013

Informationen über Kasachstan. <http://www.eu-asien.de/Kasachstan-Informationen/>, verfügbar am 15.07.2013

Begriff Mentalität. <http://www.enzyklo.de/Begriff/mentalit%C3%A4t>, verfügbar am 15.07.2013

Национальная политика Казахстана отличается от европейской. <http://www.armedia.am/?action=Exclusive&what=show&id=1247171096&lang=rus>, verfügbar am 15.07.2013

Völkerversammlung Kasachstans [www.assembly.kz](http://www.assembly.kz)

Казахский язык: что на самом деле является проблемой? <http://kazakcivilization.kz/6-kazaxskij-yazyk-cto-na-samom-dele-yavlyaetsya-problemoj.html>, verfügbar am 15.07.2013

Шпилькин, Юрий: О соотношении понятий казахский, казахстанский и евразийский менталитеты. <http://www.group-global.org/publication/view/4416>, verfügbar am 15.07.2013

Еркибаева, Г.: НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ КАЗАХСКОГО МЕНТАЛИТЕТА. [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2013/Psihologia/7\\_125325.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2013/Psihologia/7_125325.doc.htm), verfügbar am 15.07.2013

Традиции и обычаи казахского народа. <http://www.bilu.kz/obychay.php>, verfügbar am 15.07.2013

Botschaft der Republik Kasachstan in der Bundesrepublik Deutschland. <http://www.botschaft-kaz.de/de/>

Deutsche Auslandsvertretungen in Kasachstan. <http://www.kasachstan.diplo.de>,

Deutscher Akademischer Austauschdienst. <https://www.daad.de/>

Deutsch-Kasachische Universität. [www.dku.kz](http://www.dku.kz)

Ассоциация общественных объединений немцев Казахстана «Возрождение» <http://www.wiedergeburt.kz/index.php/wiedergeburt>, verfügbar am 15.07.2013

Tatsachen über Deutschland. <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/>, verfügbar am 15.07.2013

Repräsentative Demokratie. [http://www.bundestag.de/service/glossar/R/repraes\\_demo.html](http://www.bundestag.de/service/glossar/R/repraes_demo.html), verfügbar am 15.07.2013

Принципы демократии. [http://entelehia.ru/Political%20science./Printsipi\\_demokratii.html](http://entelehia.ru/Political%20science./Printsipi_demokratii.html), verfügbar am 15.07.2013

Berger, Johannes: Die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138634/wirtschaftliche-entwicklung?p=all>, verfügbar am 15.07.2013

Jahreswirtschaftsbericht 2013.

<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2013/01/2013-01-16-jahreswirtschaftsbericht2013.html>, verfügbar am 15.07.2013

Terz, Panos: Eine Komparative Studie <http://blog.panosterz.de/?p=951>, verfügbar am 15.07.2013

Umfrage: Deutsche arbeiten gern.

[http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/arbeitsalltag/umfrage\\_aid\\_54829.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/arbeitsalltag/umfrage_aid_54829.html), verfügbar am 15.07.2013

Fremdbild: Definition. <http://lexikon.stangl.eu/8187/fremdbild/>, verfügbar am 15.07.2013

Indirekte kommunikation in asien.

[http://news.telelangue.com/de/2012/08/kommunikation\\_asien](http://news.telelangue.com/de/2012/08/kommunikation_asien), verfügbar am 15.07.2013

Life Kinetik und seine Anwendung. [www.lifekinetik.de](http://www.lifekinetik.de), verfügbar am 29.08.2013

Lazko, Nadeschda. Kulturelle Unterschiede Kasachstan. <http://www.crossculture-academy.com/de/kasachstan-ci/kulturelle-unterschiede-kasachstan.html>, verfügbar am 15.07.2013

Seilübung. <http://www.yadooda.de/yadooda/spiele/browse.php?cid=6&s=116>, verfügbar am 29.08.2013



# Anlagen

Teil 1 .....	A-1
Teil 2 .....	A-3

# Anlagen, Teil 1

## **Interview zum Thema „Erstellen des Culture Assimilators für Kasachstan“**

Von Jahr zu Jahr wächst das Interesse der deutschen Unternehmen an der Zusammenarbeit mit den kasachstanischen Partnern. Das im Februar 2012 in Berlin unterschriebene bilaterale Abkommen über die Partnerschaft im Rohstoff-, Industrie- und Technologiebereich war eines der wichtigsten Ereignisse, das den Weg für eine vielversprechende Zukunft der Zusammenarbeit wies. Es stellt eine großartige Möglichkeit für das Engagement deutscher Unternehmen in Kasachstan dar. Allerdings ist zu beachten, dass die deutschen Unternehmen einige kulturelle Besonderheiten des zentralasiatischen Landes berücksichtigen müssen, um hier erfolgreich Geschäfte zu machen.

**Das Ziel dieses Interviews ist, verschiedene Situationen für die Erstellung des Culture Assimilators für Kasachstan zu sammeln. Der Culture Assimilator soll als erstes Hilfsmittel für die deutschen Unternehmen bereit gestellt werden, um Kasachstan und die kasachstanische Mentalität besser verstehen zu können.**

Die Culture Assimilator Technik ist eine Methode zur kulturellen Sensibilisierung. Hierbei werden eine Reihe typischer Situationen aus Begegnungen eines Mitglieds einer Kultur (in diesem Fall deutscher Kultur) mit Mitgliedern einer anderen Kultur (kasachstanischer Kultur) dargestellt. Diese Situationen sind für das Mitglied der Ausgangskultur (Deutschland) häufig konfliktreich, verwirrend oder leicht mißzudeuten; mit adäquatem Wissen über die Zielkultur (Kasachstan) aber eindeutig zu interpretieren. Der Culture Assimilator sensibilisiert den Lerner für die feinen Kulturunterschiede und zeigt ihm Lösungsmöglichkeiten für kritische Situationen auf.

### **Ein Beispiel**

Herr Markus Baum ist im Rahmen eines Rotationsprogramms derzeit Teamleiter im Entwicklungsbereich in Kasachstan. Arman Usekenow ist der Spezialist kasachischer Nationalität und er beachtet streng die Fastenregeln von Dämmerung bis Sonnenuntergang des heiligen Monats Ramadan. Sein deutscher Bürokollege Herr Scholz beklagt sich bei Herrn Baum, dass er sich durch die Verrichtungen von dem Herrn Usekenow vor Dämmerung extrem gestört fühle. Wenn Sie an der Stelle von Herrn Baum wären, was würden Sie tun?

**Erinnern Sie sich an Missverständnisse aufgrund kulturell bedingter Verhaltens- und Reaktionsweisen, die Sie in der Vergangenheit mit den kasachstanischen Geschäftspartnern erlebt haben?**

**Beschreiben Sie bitte die Situation bzw. Situationen, mit denen Sie sich auseinandersetzen mussten (max. 10 Zeilen).**

Die Situationen können sich auf ganz verschiedene Bereiche des Lebens beziehen:

**Familie**

(Hochzeits- und Geburtstagsfeiern, Gastfreundschaft, Beziehung zwischen den Eltern und Kindern usw.)

**Arbeit**

*(Begrüßungsbesonderheiten; Bekanntmachen; Kasachstanisches Business-Outfit; Handschlag; Visitenkarten; Duzen und Siezen; Smalltalk; Hierarchieordnung: Verhältnisse zwischen den Kollegen, zwischen den Kollegen und dem Chef, Problemlösungsfähigkeit; Kollektivorientierung: Besonderheiten des Entscheidungsfindung, Durchführung der Vorstellungsgespräche; Personenorientierung: Auswahl der Geschäftspartner; Informelle Netzwerke: Behandlung der Privatdaten, Besonderheiten der Buchhaltung; Terminvereinbarungen; Erledigung der Arbeitsaufträge; Rolle von Mann und Frau; Mittagessen mit den Kollegen; Mitarbeitergespräche; Umgang mit Kritik; Humor usw.).*

**Studium; Politik und Regierung; Natur; Post; Straßenverkehr, Taxi und Auto; Religion, Sitten und Tabus; Besondere Feiertage; Geschenke – Tipps und Tabus; Trink- und Essgewohnheiten; Gestik, Mimik und Körpersprache usw.**

**Situation 1 (max. 10 Zeilen)**

**Situation 2 (max. 10 Zeilen)**

**Situation 3 (max. 10 Zeilen)**

**Vielen Dank!**

## Anlagen, Teil 2

# Culture Assimilator für Kasachstan



Ein Teil des interkulturellen Trainings  
„Erfolgreiches Leben und Arbeiten in Kasachstan“

verfasst von  
Yekaterina Salazgorskaya  
Hochschule Mittweida  
Matrikel-Nr. 32040

September 2013

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	A-4
Situation 1: „Büro versus Home Office“ .....	A-5
Situation 2: „Chef darf nicht warten“ .....	A-6
Situation 3: „In Freude und Leid“ .....	A-7
Situation 4: „In drei / fünf / sieben Minuten“ .....	A-8
Situation 5: „Der Sohn von...“ .....	A-9
Situation 6: „Ein guter Spezialist“ .....	A-10
Situation 7: „Polychrone Gesellschaft“ .....	A-11
Situation 8: „Siezen oder Duzen?“ .....	A-12
Situation 9: „Der Fastenmonat Ramadan“ .....	A-13
Situation 10: „Hammelkopf für den Ehrengast“ .....	A-14

## Situation 1

### „Büro versus Home Office“

Sie sind Frau Leiting, die als Expatriate von einem internationalen deutschen Unternehmen nach Kasachstan für 3 Jahre gesendet wurde. Nach Kasachstan sind Sie mit Ihrem Mann und fünfjähriger Tochter gekommen. Mit den kasachstanischen Kollegen und dem Vorgesetzten haben Sie sehr gute Beziehungen. An einem Tag war ihre Tochter plötzlich krank. Da Ihr Mann an dem Tag viele Termine mit den Geschäftspartnern hatte, konnte er nicht zu Hause mit der Tochter bleiben. Sie haben entschieden, Home Office zu machen, damit Sie auf die kranke Tochter aufpassen könnten. Auf Ihre Email an Vorgesetzten, dass Sie an dem Tag Home Office machen, hat der Vorgesetzte negativ reagiert und gesagt, dass Sie unbedingt im Büro brauchte.

Was würden Sie in der Situation tun?

- a) Sie bleiben trotzdem zu Hause und arbeiten von dort aus, weil Ihre kranke Tochter die Pflege benötigt.
- b) Sie rufen den Vorgesetzten an, erklären nochmal die Situation und erzählen, welche Aufgaben Sie an diesem Tag von zu Hause aus zu erledigen planen.
- c) Sie weisen den Vorgesetzten auf den Punkt des Arbeitsvertrages hin, wo geschrieben steht, dass Sie Home Office machen dürfen.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Wenn Sie diese Alternative wählen, so gehen Sie auf ein hohes Risiko ein: Sie können dadurch einen großen Ärger des Vorgesetzten auslösen, sein Verhältnis zu Ihnen kann sich stark verändern (negativ). Das Vertrauen zu Ihnen wird beschädigt.
- b) Das ist die beste Alternative. Durch die persönlichen Gespräche mit den Vorgesetzten können in Kasachstan viele Probleme gelöst werden. In dem Gespräch muss man einen besonderen Akzent auf die Effektivität Ihrer Arbeit im Home Office, auf Ihre Erreichbarkeit telefonisch oder per Email machen. Dadurch bekommt der Vorgesetzte die feste Vorstellung, dass Sie wirklich von Zuhause aus arbeiten und sich nicht mit der Erledigung der privaten Anliegen beschäftigen. Sie sollen also das Vertrauen zwischen Ihnen und dem Vorgesetzten unbedingt bewahren.
- c) Diese Möglichkeit sollen Sie besser nicht wählen. Sie verlieren sofort das Vertrauen und zerstören die guten Beziehungen. Die kasachstanischen Vorgesetzten wissen, was in dem Arbeitsvertrag geregelt wird. Sie erwarten aber von ihren Mitarbeiter immer größere Leistung, mehr Input und Output, als geregelt ist. Außerdem muss man einige nicht aufgeschriebenen Regeln beachten und Sie als Mitarbeiter sollen diese Regeln akzeptieren. Man soll auch nicht vergessen, dass Kasachstan zu den Ländern mit der großen Machtdistanz gehört, wo der Vorgesetzte (der wohlthuende Autokrat oder gütige Vater) und der Mitarbeiter bestimmte Rollen spielen.

## Situation 2

### „Chef darf nicht warten“

Frau Weiß ist seit einem Jahr in Kasachstan und leitet ein Dienstleistungsunternehmen. Heute ist ihr Computer kaputt gegangen, deswegen geht sie zu dem Hausmeister mit der Bitte, den Computer so schnell wie möglich zu reparieren, da sie in zwei Tagen einen Bericht fertigstellen muss. Der Hausmeister hat in dem Moment 3 Anfragen von den kasachstanischen Kollegen (den Mitarbeitern von Frau Weiß) zur Reparatur des Computers, die Anfrage von der Frau Weiß (Nummer 4) hat er aber oben auf seiner Liste platziert und versprochen das Gerät in den nächsten zwei Stunden zu reparieren, obwohl die anderen Anfragen auf die Reparatur schon seit einigen Tagen warteten.

Welche Gründe liegen dem Verhalten des Hausmeisters Ihrer Meinung nach zugrunde?

- a) Der Hausmeister will zum deutschen Vorgesetzten eine gute Beziehung aufbauen, um davon später die Vorteile zu bekommen.
- b) Dem Verhalten des Hausmeisters liegt hierarchisches Denken zugrunde.
- c) In den kasachstanischen Unternehmen werden die europäischen Kollegen besonders geachtet. Die kasachstanischen Mitarbeiter entwickeln den Westeuropäern gegenüber Minderwertigkeitsgefühle.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) In diesem Fall ist diese Antwort nicht richtig, aber auch nicht ganz falsch. In Kasachstan ist es üblich, zu den Vorgesetzten gute Beziehungen zu pflegen, um später sie für den eigenen Aufstieg zu nutzen. Es ist also möglich, dass die kasachstanischen Kollegen solche Gedanken haben können.
- b) Diese Alternative entspricht am ehesten den kulturellen Regeln der Kasachstaner. In den Betrieben der Sowjetzeit war ein Zurückstehen der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten als selbstverständliche Voraussetzung. Frau Weiß vertritt in dem Fall die Seite des Arbeitgebers und steht Unternehmensleiterin hierarchisch höher. Deshalb kann der Hausmeister die Frau Weiß warten lassen.
- c) Diese Antwort kann das Verhalten des Hausmeisters nur teilweise erklären. Man kann nicht ausschließlich von Minderwertigkeitsgefühlen sprechen, da das Verhältnis zu den ausländischen Kollegen oft widerstreitend ist. Auf einer Seite respektieren die Kasachstaner die Deutschen für ihre Sachlichkeit, Pünktlichkeit und Qualität, andererseits ist das Verhältnis zu ihnen von dem Bewusstsein aus der sowjetischen Zeit geprägt. Viele Kasachstaner (besonders die Vertreter der älteren Generation) meinen, dass sie so kompetent sind wie die ausländischen Kollegen (der Grund dafür ist, dass viele Jahrzehnte lang den Leuten suggeriert wurde, dass sie die Besten sind).

### Situation 3

#### „In Freude und Leid“

Sie sind Herr Bruder und sind neu in der Abteilung eines deutsch-kasachischen Unternehmens in Karagandy. Ihre Kollegen sind die Kasachstaner verschiedener Nationalitäten. Heute haben Sie erfahren, dass mit der Familie von Ihrem Kollegen Herrn Aibek Tochtarow ein Unglück passierte: in einer Autokatastrophe wurde seine Frau schwer verletzt. Sie braucht dringend eine Operation, die Tausende von Dollar kostet, was die Familie nicht leisten kann. Die ganze Familie Tochtarows versucht Aibek zu unterstützen: seine Schwester hat für die Operation ein Kredit bei der Bank genommen, seine Eltern – die Besitzer eines großen Landhauses mit viel Vieh - haben alle Pferde verkauft, damit Aibeks Frau operiert wird. Auch die Kollegen haben eine Summe gesammelt, um die Familie zu retten.

Welche Gründe liegen dem Verhalten der Familie vom Herrn Tochtarow und seiner Kollegen Ihrer Meinung nach zugrunde?

- a) Sie helfen Herrn Tochtarow, weil er ihnen vor einigen Jahren gut geholfen hat. Sie zahlen also zurück.
- b) Die Kasachstaner gehören zu der kollektivistischen Gesellschaft. Sie halten in Freude und Leid zusammen.
- c) Die Hilfestellung von der Seite der Verwandten (sogar entfernter Verwandten) in schwierigen Situationen gilt in Kasachstan als natürliche Erscheinung.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

#### Evaluation

- a) Diese Antwort ist nicht ganz richtig. Die kasachische Sippschaft hilft einander in den schwierigen Lebenssituationen nicht absichtlich, ohne etwas stattdessen zu erwarten.
- b) Das trifft vollkommen zu. Die meisten kasachstanischen Familien unterstützen einander in beliebigen Lebenssituationen: sei es Organisation der Hochzeit, Feier des Jubiläums oder wie in diesem Fall die Bezahlung der kostspieligen Operation. Viele Ausländer wundert das. Die Familie, die eine nahe Person verloren hat, bleibt nie alleine mit ihrem Leid.
- c) Diese Antwort ist auch richtig. Es gibt nur wenige Ausnahmen, wann die Familie mit einem Problem selbständig kämpfen muss.



## Situation 4

### „In drei / fünf / sieben Minuten“

Frau Schmidt kommt aus Deutschland und ist die neue Mitarbeiterin in einem deutschen Unternehmen in Almaty. Heute ist ihr erster Arbeitstag und sie will sich nicht verspäten. Da sie noch keinen Dienstwagen bekommen hat, muss sie bis zum Office mit dem Bus fahren. Auf der Bushaltestelle hat sie aber keinen Fahrplan gefunden. Sie hat die Menschen auf der Haltestelle gefragt, niemand weiß die genaue Ankunftszeit des Busses, sondern begrenzt sich mit der unsicheren Antwort: „Der Bus kommt in fünf / sieben Minuten“.

Was soll Frau Schmidt in der Situation tun?

- a) Sie soll auf der Haltestelle warten bleiben und den ersten in ihre Richtung fahrenden Bus nehmen. Vielleicht kommt er in fünf Minuten.
- b) Sie kann ihren Ansprechpartner in dem neuen Unternehmen anrufen und bitten, dass er für sie Taxi bestellt.
- c) Sie soll sich informieren, vielleicht kann man auch mit der U-Bahn oder dem Tram fahren.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) So handeln die meisten Kasachstaner. Die Pünktlichkeit ist für die Bevölkerung des Landes nicht selbstverständlich. Um zur Arbeit pünktlich zu kommen, muss man mehr Zeit für die Fahrt einplanen (auf den Bus warten, Staus usw.). Die Busse fahren vielleicht nach einem bestimmten Zeitplan, der aber den Fahrgästen meistens nicht bekannt ist. Für die Deutschen wie die Vertreter der Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung ist es besonders am Anfang wild, aber für Kasachstaner gilt die Zeit nur als ein Orientierungsrahmen.
- b) Das wäre auch eine Option. Es muss aber im Voraus mit dem Unternehmen abgesprochen werden.
- c) Frau Schmidt ist eben angekommen und ist noch ganz neu in dem fremden Land. Die Alternative würde man an ihrer Stelle nicht wählen, da Frau Schmidt leicht verwirrt werden kann. Sie würde aber in Frage kommen, wenn man ihr einmal erklärt und besser gezeigt wird, welchen Bus oder welches Tram in welche Richtung sie nehmen muss.

## Situation 5

### „Der Sohn von...“

Sie sind der Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens in Astana. Ihre Mitarbeiter sind die Deutschen, Kasachen und Russen, die in 3 Teams zusammenarbeiten: Finance Team, HR Team und das Team Neue Medien. In der letzten Zeit haben Sie von den Kollegen viele Klagen über das Verhalten des Mitarbeiters Herrn Halykbaew aus dem Finance Team bekommen (Späteres Ankommen und früheres Gehen, Fehler in den Quartalberichten usw.), was nicht zum ersten Mal passiert. Da die Tätigkeit des Teams für den Gesamterfolg des Unternehmens entscheidend ist, können Sie nicht mehr solches Verhalten im Team erlauben. In einem Gespräch bieten Sie den Teamleiter vom Finance Team nach den Möglichkeiten zu suchen, wie man Herrn Halykbaew auf sein nicht korrektes Verhalten hinweisen kann oder ihn sogar ersetzen kann. Der Teamleiter sagt, dass dieser Mitarbeiter der Sohn von einem prominenten Politiker ist, und er ihn nicht ersetzen kann.

Wie würden Sie darauf reagieren?

- a) Als Vorgesetzte verlangen Sie von dem Finance Teamleiter zeitnah eine Entscheidung oder mahnen Herrn Halykbaew selber ab.
- b) Sie besprechen das Problem in dem Meeting mit allen Teamleitern und dann treffen die Entscheidung.
- c) Sie bieten die Mitarbeiter, die mit dem Herrn Halykbaew besonders nah sind, mit ihm über die Ernsthaftigkeit der Situation zu sprechen.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Das ist nicht die beste Möglichkeit, das Problem zu lösen. Man soll nicht vergessen, dass die Kasachstaner eher hierarchisch und familienbezogener denken. Sie pflegen das weit verzweigte Netz ihrer Verwandten und sowohl wirtschaftliche als auch politische Entscheidungen werden öfters im Sinne der Familienklans getroffen. Wenn man mit dem Vertreter eines Klans freundschaftliche Beziehungen aufgebaut hat, so kann man erwarten, dass zur Beschleunigung des Geschäfts sich so manche Tür öffnet. Einige kasachstanerfahrene deutsche Unternehmer betonen, dass ab einer gewissen Größe von Unternehmen und auch in bestimmten Branchen ohne die Kasachen kein Geschäft läuft. Vielleicht deshalb wollte der Teamleiter den Mitarbeiter nicht ersetzen.
- b) Von dieser Option würde man Sie abraten. Wenn Sie das Verhalten des Mitarbeiters besprechen und analysieren wollen, machen Sie das lieber direkt mit ihm als in dem Meeting mit allen Teamleitern. Das kann nur dazu führen, dass später alle Teams über den Fall sprechen werden.
- c) In diesem Fall ist es die beste Alternative. Herr Halykbaew ist bestimmt mit einigen Kollegen befreundet, deren Meinung und Ratschläge für ihn von Bedeutung sind, und die ihn einigermaßen beeinflussen können.

## Situation 6

### „Ein guter Spezialist“

Sie sind Frau Sommer und arbeiten in der Personalabteilung eines kasachstanischen Unternehmens. Vor einer Woche haben Sie ihre Kollegin Frau Aubakirow gebeten, eine Stellenausschreibung fertig zu schreiben. Heute ist Frau Aubakirow zu Ihnen gekommen, aber nicht um die Stellenausschreibung abzustimmen, sondern um sofort einen Kandidaten auf die Stelle vorzuschlagen. Das ist ihr Neffe Herr Aubakirow. Sie behauptet, dass er ein großartiger Spezialist sei und für die Stelle sehr gut passen würde.

Was würden Sie in der Situation tun?

- a) Sie würden Ihre Kollegin nochmal bitten, die Stellenausschreibung zu machen, damit die Anderen sich auch bewerben könnten und Sie dann mehr Auswahl hätten.
- b) Sie würden Herrn Aubakirow zu dem Vorstellungsgespräch einladen und prüfen, ob er wirklich für die Stelle passen würde.
- c) Sie würden eine andere Kollegin aus der Abteilung bitten, die Stellenausschreibung fertig zu machen.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Diese Option kann funktionieren. Das kann aber mehr Zeit in Anspruch nehmen als Sie denken. Frau Aubakirow gibt sofort nicht auf, sondern kommt zu Ihnen in einiger Zeit wieder mit der Bewerbung ihres Neffen. Oder kann auch passieren, dass sie sagt, dass sich nur eine Person um die Stelle beworben hat, und nämlich ihr Neffe.
- b) Die Kasachstaner sind im Gegenteil zu den Deutschen beziehungsorientiert. Die Sache und die Person lassen sich in der Gesellschaft nicht trennen; die Beziehungen statt Geschäft spielen eine wichtige Rolle. Wenn Sie sich in solcher Gesellschaft befinden, müssen Sie diese Regeln beachten. Sie können am besten Herrn Aubakirow zu dem Vorstellungsgespräch einladen und dadurch herausfinden, ob er wirklich so kompetent ist, wie Frau Aubakirow beschrieben hat. Wenn Sie mit den Ergebnissen zufrieden sind, so lässt die Dankbarkeit der Familie Aubakirow nicht lange warten.
- c) Diese Alternative sollte man vermeiden, da dadurch die Kollegin Aubakirow sehr beleidigt wird. Vielleicht wird es dann sehr schwierig die alten guten Beziehungen wiederaufzubauen.

## Situation 7

### „Polychrone Gesellschaft“

Herr Gärtner arbeitet seit einer Woche in einem internationalen Unternehmen in dem Bereich Eventmanagement in Kasachstan. Im Moment beschäftigen sich die Mitarbeiter der Abteilung mit der Vorbereitung auf eine wichtige Vorstandsveranstaltung, die in zwei Wochen in Astana stattfindet. Aus dem Zeitmangel wurde auch Herr Gärtner in die Arbeit involviert. Nach dem Termin mit dem Teamleiter hat Herr Gärtner folgende Aufgaben bekommen, die er im Laufe der nächsten Woche erledigen muss: die Einladung der deutschen Partner zu der Veranstaltung in Kasachstan, das Aufnehmen des Kontaktes mit einigen europäischen Institutionen, die Vorbereitung des Konzeptes zum Thema „Erweiterung der internationalen Zusammenarbeit“. Herr Gärtner versteht, um die Aufgaben zu machen, benötigt er mehr als eine Woche Zeit. Der Teamleiter traut ihm aber viel zu. Die Erledigung dieser Aufgaben ist entscheidend für den Erfolg der zukünftigen Veranstaltung.

Was soll Herr Gärtner in der Situation tun?

- a) Er soll schnell möglichst mit den Aufgaben beginnen, um bis zum Ende der nächsten Woche irgendwelche Ergebnisse dem Vorsitzenden zu präsentieren.
- b) Er soll mit dem Teamleiter über die Unmöglichkeit der Erledigung vieler großen Aufgaben in einer kurzen Zeit sprechen.
- c) Er soll die kasachstanischen Kollegen um die Unterstützung bitten. In dem Team werden die Aufgaben schneller und effektiver erledigt.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Herr Gärtner kann natürlich versuchen alle Aufgaben selber zu erledigen. In einer Woche Zeit wird es aber anstrengend und stressig. Wenn er sogar gute Ergebnisse erzielt, wird er von dem Teamleiter nicht viel gelobt (die kasachstanischen Vorgesetzten sind meistens vorsichtig mit dem Lob), sondern wird immer mehr Aufgaben bekommen, was viel Stress voraussetzen kann. Deshalb ist diese Alternative nicht die beste.
- b) Mit dieser Option zerstört Herr Gärtner die guten Vertrauensbeziehungen zwischen ihm und dem Vorgesetzten. Für den Teamleiter wird es bedeuten, dass man auf den Mitarbeiter in der schwierigen Situation kein Verlass ist. Wenn sich in einer polychronen Gesellschaft (Kasachstan) befindet, so muss man also lernen, viele Aufgaben parallel und meistens unter sehr hohen Zeitdruck zu erledigen. Das betrifft nicht nur das alltägliche Leben, sondern bezieht sich auch auf die Weise, wie die Kasachstaner ihr Geschäft führen. So kommt es z.B., dass ein Unternehmer aus Astana neben einer Linie zur Metallverarbeitung eine Bäckerei und ein Transportunternehmen unterhält.
- c) Das ist die beste Alternative. Die Kasachstaner werden froh, dem ausländischen Kollegen zu helfen. In dem Team werden die Aufgaben verteilt, das verringert also den Stress. Außerdem bekommt Herr Gärtner die Vorstellung, wie die Teamarbeit mit den Kasachstanern abläuft.

## Situation 8

### „Siezen oder Duzen?“

Herr Stephan Steitz (50 Jahre alt) ist der Manager in einem deutsch-kasachischen Unternehmen in Almaty. Seine Kollegen sind die Kasachstaner im Alter 25-30 Jahren. Nach einem Monat der Arbeit in einem neuen Kollektiv hat Herr Steitz den Kollegen vorgeschlagen, einander zu duzen und mit Namen (ohne „Herr“/„Frau“) anzusprechen. Die kasachstanischen Kollegen haben darauf so reagiert: einige setzten trotzdem fort, ihn zu siezen; die anderen sprachen den deutschen Kollege zwar mit seinem Namen an, sind aber beim Siezen geblieben („Hallo Stephan, könnten Sie mir bitte...“).

Was kann Herr Steitz in der Situation tun?

- a) Herr Steitz duzt die Kollegen weiter, da sie, während er das Duzen vorgeschlagen hat, nichts dagegen hatten.
- b) Herr Steitz siezt die kasachstanischen Kollegen, da sie ihn auch siezen.
- c) In einem Gespräch mit den Kollegen fragt sie Herr Steitz, warum seinen Vorschlag außer Acht gelassen wurde, und dann entscheidet, ob er neue Kollegen siezt oder duzt.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Wenn die kasachstanischen Kollegen vom Herrn Steitz seinen Vorschlag zum Duzen akzeptiert haben, so kann er diese Option wählen. In fast jedem Unternehmen Kasachstans wird es den älteren Kollegen gesiezt und den jüngeren geduzt.
- b) Diese Alternative wird auch akzeptiert, wobei Herr Steitz in erster Zeit daran gewöhnen muss, alle Kollegen zu siezen (wenn es insbesondere in seinem alten Kollegenkreis geduzt wurde). Durch Siezen äußern die beiden Seiten den Respekt zu einander.
- c) Das ist die beste Möglichkeit. Nach der Feststellung der Gründe, warum sich die kasachstanischen Kollegen so verhalten, kann Herr Steitz für sich entscheiden ob er die Kollegen duzt oder siezt und die Alternative wählen, womit beide Seiten zufrieden werden. In dem deutschen Umfeld wird sich von den Freunden und Verwandten bis Kollegen geduzt. In dem kasachstanischen Umfeld wird es die Vorgesetzten, älteren Kollegen, sogar in dem Familienkreis (z.B. Großeltern, Schwiegereltern) meistens gesiezt. Die Anrede „Du“ an die älteren Leute gilt in Kasachstan als unhöflich (die Kinder werden auch so erzogen, dass man die Älteren respektieren soll und genau durch die Anrede „Sie“ zeigt man den Respekt). In meisten Unternehmen wird es die jüngeren Kollegen also geduzt, die Vorgesetzten und die älteren Kollegen aber gesiezt.

## Situation 9

### „Der Fastenmonat Ramadan“

Herr Markus Baum ist im Rahmen eines Rotationsprogramms derzeit Teamleiter im Entwicklungsbereich in Kasachstan. Arman Usekenow ist der Spezialist kasachischer Nationalität und er beachtet streng die Fastenregeln von Dämmerung bis Sonnenuntergang des heiligen Monats Ramadan. Sein deutscher Bürokollege Herr Scholz beklagt sich bei Herrn Baum, dass er sich durch die Verrichtungen von dem Herrn Usekenow vor Dämmerung extrem gestört fühle.

Wenn Sie an der Stelle von Herrn Baum wären, was würden Sie tun?

- a) Annehmen, dass dieses eher kleine Problem von selbst verschwinden wird, wenn der Fastenmonat Ramadan vorbei sein wird, und dass der Konflikt in Vergessenheit geraten wird.
- b) Sie treffen sich mit Herrn Scholz und Herrn Usekenow und diskutieren zusammen über das Problem.
- c) Das Problem in der Teamleiterrunde besprechen und schauen, wie diese Gruppe den Konflikt sieht.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Das ist die schlechteste Möglichkeit. Wenn Sie diese Alternative wählen, so werden Sie jedes Jahr das gleiche Problem haben (Ramadan findet einmal pro Jahr statt). Außerdem werden Sie öfter mit dem Problem zusammenstoßen, wenn Sie mehr Spezialisten der kasachischen Mentalität einstellen.
- b) Diese Antwort ist richtig. Sie können das Problem in dem Gespräch mit beiden Mitarbeitern ansprechen und die Lösungsstrategien zusammen überlegen.
- c) Diese Alternative kann funktionieren, ist aber nicht ideal. Einerseits kann es sein, dass jemand aus den Teamleitern schon einmal das Problem hatte und eine Lösung vorschlagen kann, andererseits kann so eine Besprechung zur Zeitverschwendung führen oder sogar zur Verschlechterung der Situation.

## Situation 10

### „Hammelkopf für den Ehrengast“

Herr Schregle (Deutschland) wurde als Expatriate für 3 Jahre nach Kasachstan gesendet. Er ist der Leiter eines kasachstanischen Unternehmens in dem Bereich Personalbeschaffung und Entwicklung. Obwohl Herr Schregle vor der Abreise nach Kasachstan an einem interkulturellen Training teilgenommen hat, kennt er sich immer noch nicht gut in den kasachischen Traditionen. Ein Mitarbeiter der kasachischen Nationalität hat Herrn Schregle zu einer kasachischen Feier eingeladen. Herr Schregle sitzt als Ehrengast im Zentrum des mit verschiedenen Gerichten vollen Tisches (Dastarchan). Der Hausbesitzer lädt die Gäste zum Essen zuzugreifen und gibt Herrn Schregle als dem wichtigen Gast den Hammelkopf. Alle am Dastarchan sitzenden Gäste schauen ihn an und erwarten weitere Handlungen. Herr Schregle weiß aber nicht, was er mit dem Hammelkopf tun soll.

Wenn Sie an der Stelle vom Herrn Schregle wären, was würden Sie tun?

- a) Sie würden neben Ihnen sitzenden Gast kurz fragen, was Sie mit dem Hammelkopf tun sollen.
- b) Sie würden den Gastgeber für die Einladung und solche Ehre danken, den Hammelkopf zerschneiden und seine Teile an die Gäste verteilen.
- c) Sie würden den Hammelkopf dem Nachbarn rechts von Ihnen weitergeben.

Bitte entscheiden Sie sich zunächst und lesen dann die Evaluation zu Ihrer Antwort.

### Evaluation

- a) Diese Handlung wird den Gastgebern zeigen, dass Sie die nationalen Traditionen der Kasachen nicht kennen, was dementsprechend über Ihre Respektlosigkeit zu den Gastgebern informiert.
- b) Wenn Sie diese Alternative wählen, so sind Sie intuitiv ins Schwarze getroffen. Sie nehmen als besonderer Gast den zentralen Platz am Tisch und deshalb wird Ihnen den Hammelkopf serviert. Ihre Aufgabe besteht darin, den Hammelkopf zwischen den Gästen (den Älteren, Kindern, nahen und entfernten Verwandten usw.) gerecht zu verteilen. Dadurch zeigen Sie Ihr Wissen der kasachischen Traditionen und den Respekt zu den Gastgebern. Sie bauen die sichere Vertrauensbrücke zu Ihren Partnern / Kollegen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Geschäft mit den Kasachstanern bessere Entwicklungschancen hat.
- c) Das hat keinen Sinn und zeigt wiederum Ihr Unwissen der nationalen Traditionen.

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Stuttgart, den 17. September 2013

Yekaterina Salazgorskaya